



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Lisämyynnin kehittäminen - Yritys X

Lönnqvist, Susanna

2016 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara



Lisämyynnin kehittäminen:
Yritys X

Susanna Lönnqvist
Liiketalous
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2016

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara
Liiketalous

Tiivistelmä

Susanna Lönnqvist

Lisämyynnin kehittäminen -Yritys X

Vuosi	2016	Sivumäärä	52
-------	------	-----------	----

Yritys X on Pohjois-Euroopan johtavia muotiketjuja. Yritys X:llä on yli 490 myymälää 18 markkinalla. Yritys X:n liikeideana on tarjota inspiroivaa ja hintansa arvoista muotia.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mikä motivoisi yrityksen myyjiä lisämyyntiin. Työn tavoitteena on tuottaa yritykselle tietoa ja ehdotuksia siitä, miten lisämyyntiä voitaisiin kasvattaa Yritys X:llä. Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti esimiestyön, myyntiosaamisen, motivoimisen, kannustavan palkitsemisen ja seurannan vaikutuksia lisämyyntiin. Teoreettinen viitekehys koostuu myynnin johtamisen, myyntiosaamisen, motivaation ja kannustavan palkitsemisen käsitteistä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa. Teemahaastattelussa selvitettiin työntekijöiden motivoituneisuutta lisämyynnin tekoon. Työtä varten haastateltiin kahden eri pääkaupunkiseudulla olevan myymälän 11 työntekijää.

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät tarvitsevat enemmän koulutusta lisämyynnin toteutukseen. Työntekijät eivät myöskään koe saavansa riittävästi kannustusta ja palautetta esimiehiltään. Osa työntekijöistä kokee lisämyynnin vaikeaksi ja epämiellyttäväksi, osan mielestä se on helppoa ja mielekästä. Työntekijät toivovat yrityksen järjestävän erilaisia lisämyyntikilpailuja. Palkintoina heitä motivoivat sekä aineelliset että aineettomat kannustimet. Yrityksen palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää. Lisämyynnin kehittymistä ei juurikaan seurata, vaikka työntekijät uskovat seurannan motivoivan. Tutkimuksen perusteella yrityksen olisi tärkeää panostaa myynnin johtamiseen, esimiestyöhön, työntekijöiden kouluttamiseen ja motivointiin. Lisäksi työntekijöiden palkitseminen sekä työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen ovat tärkeitä kehityskohteita yritykselle.

Asiasanat: lisämyynti, myynnin johtaminen, myyntiosaaminen, motivointi, kannustava palkitseminen

Susanna Lönnqvist

The development of additional sales -Company X

Year	2016	Pages	52
------	------	-------	----

Company X is one of Europe's leading fashion chains with over 490 stores in 18 markets. Company's mission is to offer inspiring affordable fashion.

The purpose of this thesis project was to find out what motivates employees to make additional sales. The goal was to provide information and suggestions to the company on how to increase the additional sales of Company X. The research focused on the effects of leadership, sales skills, motivation, incentive rewarding and monitoring of additional sales to making additional sales. The theoretical frame of reference consists of sales management, sales skills, motivation and incentive rewarding.

The research in this thesis was done as a qualitative survey. Theme interviews examined employees' motivation for making additional sales. The thesis includes interviews with 11 employees, working in two stores in the metropolitan area.

The research revealed that employees need more training in how to implement additional sales. Employees do not get enough encouragement and feedback from their superiors. Some of the employees feel it is difficult and unpleasant to make additional sales. Other employees find it easy and meaningful. Employees would like the company to organize different kinds of additional sales contests. They are motivated by both tangible and intangible incentives. The company's reward system needs development. The company does not make proper monitoring of additional sales. Monitoring would motivate employees. According to the research, it is important for the company to invest in sales management, leadership, motivation and training of employees. In addition, the rewarding of employees, and creating and maintaining a good work environment are important areas of development for the company.

Keywords: additional sales, sales management, sales skills, motivation, incentive rewarding

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Yrityksen esittely	7
3	Myynnin johtaminen	9
3.1	Myyntitiimin johtaminen	9
3.2	Myynnin esimies myyjän kehittäjänä	14
4	Myyntiosaaminen	16
4.1	Henkilökohtainen myyntityö	18
4.2	Hyvä myyjä	20
4.3	Lisämyynti	23
5	Motivaatio	24
5.1	Motivaatioteoriat	25
5.2	Motivaatiotekijät	26
6	Työntekijöiden kannustava palkitseminen	28
6.1	Aineelliset palkitsemistavat	29
6.2	Aineettomat palkitsemistavat	29
6.3	Tehtävän vaativuusarviointi	31
7	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	32
7.1	Haastateltavien taustatiedot	33
7.2	Lisämyynti ja siihen liittyvä koulutustarve	34
7.3	Esimiehen rooli lisämyynnin teossa ja palautteen saanti	36
7.4	Myyntiraporttien tulkinta ja huomioiminen myyntityössä	36
7.5	Motivointi lisämyynnin tekoon ja sopimustuntimäärän merkitys motivoinnissa	37
7.6	Bonusjärjestelmä ja lisämyynnin seuranta	39
8	Johtopäätökset	41
9	Kehitysehdotukset	44
10	Opinnäytetyöprosessin arviointi	47
	Kuviot	51
	Taulukot	52

1 Johdanto

Olen työskennellyt Yritys X:llä noin kolme ja puoli vuotta ja olen aina ollut kiinnostunut myynnistä ja lisämyynnistä. Yritys X on etenkin viime aikoina panostanut asiakaspalveluun ja sitä kautta myynnin kasvattamiseen. Päättinkin tehdä opinnäytetyöni Yritys X:lle ja selvittää miten työntekijät näkevät ja suhtautuvat lisämyyntiin ja sen tekemiseen, ja mikä motivoisi ja innostaisi heitä tekemään lisämyyntiä.

Lisämyynnillä tarkoitetaan sitä, että myyjä myy asiakkaalle tuotteen tai tuotteita sen lisäksi mitä asiakas on tullut alun perin ostamaan. Monesti lisämyynti ymmärretään ja koetaan tyrkyttämisenä ja tällöin niin asiakkaan kuin myyjänkin mielestä epämieluisana.

Lisämyynti parhaimmillaan on kuitenkin laadukasta asiakaspalvelua. Asiakkaalle tarjotaan tuotetta tai tuotteita, jotka sopivat tuotteeseen, jota asiakas alun perin tuli ostamaan. Tuotteilla tulisi olla hyvä yhteensopivuus; asiakas kokee täydentävänsä ostostaan hyvällä lisävalinnalla.

Myyjiä ei voi eikä tule pakottaa lisämyyntiin vaan työntekijät tulisi saada innostumaan myyntityöstä ja motivoitumaan myös lisämyyntiin. Esittelen opinnäytetyöni alussa kohdeyrityksen ja syyt opinnäytetyön aiheen valintaan. Seuraavaksi kerron valitsemastani menetelmästä ja toteutuksesta. Käsittelen opinnäytetyöni teoriaosuudessa myynninjohtamista, myyntiosaamista ja sitä kautta lisämyyntiä käsitteleviä aiheita. Lisäksi teoriaosuus sisältää teoriaa motivoinnista, palkitsemisesta ja seurannasta, jotka vaikuttavat myyjän toimintaan omassa työssään. Teoriaosuuden jälkeen esittelen tutkimustulokset ja johtopäätökset sekä niiden pohjalta tuotetut kehitysehdotukset.

Valitsin aiheeksi lisämyynnin kehittämisen, sillä olen itse erityisen kiinnostunut myynti- ja lisämyyntiaiheesta. Oma mielenkiinto aiheeseen motivoi opinnäytetyön tekemiseen ja inspiroi saamaan aiheesta mahdollisimman paljon irti.

Yritys X oli hyvä valinta kohdeyritykseksi, sillä työskentelen kyseisen yrityksen myymäläpäällikkönä ja pääsen työssäni tekemään lisämyyntiä, voin helpommin haastatella työntekijöitä ja kokeilla erilaisia lisämyynnin kasvattamiskeinoja myymälässä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mikä motivoisi myyjiä lisämyynnin tekoon Yritys X:llä. Selvitän miten työntekijät suhtautuvat lisämyynnin tekoon myymälässä ja mikä motivoisi heitä siihen. Työn tavoitteena on myös tuottaa yritykselle tietoa ja ehdotuksia miten lisämyyntiä voitaisiin lisätä Yritys X:ssä.

2 Yrityksen esittely

Yritys X perustettiin vuonna 1954 Ålingsåsissa Ruotsissa. Yritys on kasvanut yhdeksi Pohjois-Euroopan johtavista muotiyrityksistä ja sillä on yli 490 myymälää 18 eri markkina-alueella. Yritys X:llä on verkkokauppa, jossa asiakas voi tehdä muotiotoksia 24h kaikissa 27 EU-maassa sekä lisäksi Norjassa.

Yritys X:n liikeidea on tarjota inspiroivaa ja hintansa arvoista muotia muodista kiinnostuneille naisille. Tuotevalikoimasta löytyy erilaisia konsepteja naisten muotia, naisten alusvaatteita ja lasten vaatteita. Yrityksen keskihintaiset tuotteet ovat muodikkaita ja inspiroivia ja tuotteille tyypillistä on huolelliset yksityiskohdat, hyvä istuvuus ja laatu. Yritys X on innovatiivinen ja uudistuu jatkuvasti, jotta voi inspiroida asiakkaitaan. Yritys on panostanut myymälöissään visuaalisiin esillelaittoihin stailauksin ja asukokonaisuuksin, jotka inspiroivat asiakkaita löytämään enemmän kuin vain yhden tuotteen.

Yritys X:llä on noin 30 omaa suunnittelijaa, jotka suunnittelevat yrityksen muodin. Yritys on tehnyt viime vuosien aikana työtä nostaakseen muodikkuuden tasoa, ja työskennellyt yhteistyössä eri vierailevien designereiden kanssa. Vuonna 2009 yritys voitti ”Vuoden muotiketju” ja ”Vuoden myyntiketju” tunnustukset. Yrityksen pääasiakasryhmä koostuukin muodista kiinnostuneista ja oman tyylinsä tuntevista naisista, jotka ovat tietoisia siitä mitä maailmalla ja heidän ympärillään tapahtuu. Ydinkohderyhmä on noin kolmekymmentävuotiaat naiset, joilla on usein myös lapsia.

Yritys X:n visio on tarjota asiakkaille maailmanluokan muotielämys. Yritys toteuttaa tätä visiota tarjoamalla oikeita tuotteita, markkinoimalla oikealla kohderyhmälle, esittelemällä tuotteet asiakkaita inspiroivalla tavalla ja tarjoamalla asiakkailleen lyömätöntä palvelua. Näistä muodostuvatkin yrityksen arvot; vastuun ottaminen ja muiden kannustaminen, pyrkiminen jatkuvasti parempaan, viisaiden bisnespäätösten tekeminen, kestävän kehityksen toteutus sekä asioiden tekeminen yksinkertaisesti. Arvojen perusteella yritys rakentaa tietään menestyksekkääseen yritystoimintaan.

Yritys X uskoo tulokulttuuriin, missä kaikki työntekijät ottavat vastuun itsensä kehittämisestä. On tärkeää, että työntekijät ovat innostuneita ja sitoutuneita, heillä on halu oppia uutta ja tämä auttaa sekä työntekijöitä, että yritystä kehittymään. Mahdollistaakseen korkeatasoinen tulokulttuurin on yrityksellä selvät vastualueet ja selkeät yksilötavoitteet sekä kehityskeskustelut ja työntekijäarvioinnit kahdesti vuodessa. Asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys ovat erityisen tärkeässä roolissa. Loistopalvelu johtaa tyytyväisiin asiakkaisiin, mikä taas tuo loistomyyntiä. Asiakkaita palvellaan kohteliaasti, neuvokkaasti, luovasti, reagoivasti, ammatitaidolla ja sitoutuneesti.

Vuonna 2015 Yritys X:n tilikauden euromääräinen liikevaihto oli 652,3 miljoonaa euroa. Yrityksen liikevoitto oli 44,6 miljoonaa euroa (30,8 miljoonaa euroa) vuonna 2015 (Tilinpäätöstiedote 2015 Stockmann). Yritys X:llä on käytössä bonusjärjestelmä, jolla kannustetaan työntekijöitä tekemään myyntiä ja saavuttamaan budjetoitua tulosta. Bonusjärjestelmässä myymälät, jotka pääsevät budjetoituun myyntiin ja ylittävät sen tietyllä budjetti-indeksillä saavat bonusrahaa. Bonusrahan määrä riippuu myymälän sijoituksesta myyntialueella ja työntekijän tehtyjen työtuntien määrästä.

Nykytilan kuvaus

Yritys X:llä on muutaman viime vuoden aikana aloitettu aina vain enemmän panostamaan asiakaspalveluun ja asiakkaan ostokokemukseen. Asiakaspalvelun kautta syntyy myyntiä ja lisämyyntiä. Aikaisempina vuosina yritys on panostanut enemmän myymälän ulkoilmeeseen ja siisteyteen, mutta nykyään Yritys X:n työntekijöiden täytyy olla hyviä asiakaspalvelijoita. Myymälöissä työskentelee myymäläpäällikön lisäksi somistaja eli visualisti ja myyjiä. Myymälän visualistin tehtävä on vastata myymälän visuaalisesta ilmeestä ja rakentaa osastoja ja tuote-esittelyjä. Nykyään visualistin työtehtäviin kuuluu myös myyntityö ja asiakaspalvelu. Hänellä onkin hyvä mahdollisuus tehdä myyntiä ja asiakaspalvelua osastolla työskennellessään. Myyjien tehtävänä Yritys X:llä on muun muassa myynti, asiakaspalvelu, myymälän iltasiivous, tuotteiden purku, hälytys, henkarointi ja esillelaitto. Lisäksi suurimmalla osalla myyjiä, joilla on isommat työtunnit on oma osastonsa, jonka toiminnasta he ovat vastuussa. Osastovastaavien tehtävänä on pitää oma osastonsa siistinä ja runsaana, huolehtia aina uudet tuotteet esille ja hoitaa sekä ylläpitää omaa osastoaan. Myymäläpäälliköt ovat vastuussa omasta myymälästään, sen toiminnasta ja sen työntekijöistä. Heidän työtehtävänsä ovat todella monipuoliset ja vastuulliset. Heidän tehtävänsä on johtaa omaa tiimiään ja tarjota asiakkaille hyviä ostokokemuksia ja asiakkaan odotukset ylittävää asiakaspalvelua.

Yritys X:llä on oma kanta-asiakasjärjestelmä, joka palkitsee yrityksessä asioivat ja ostoksia tekevät asiakkaat ostoksista kertyvillä bonuspisteillä sekä lukuisilla kanta-asiakastarjouksilla. Ostoksista kertyvät pisteet muuttuvat rahaksi ja asiakkaat saavat bonusalennusta ostoksistaan. Kanta-asiakkaille tehdään kaksi kertaa vuodessa asiakastytytyväisyyskysely, jolla Yritys X selvittää asiakkaiden tyytyväisyyden yrityksen tuotteisiin ja palveluun.

Jokaiselle myymälälle on tehty päiväkohtaiset myyntibudjetit, joita myymälät seuraavat ja tavoittelevat. Yritys on alkanut viimeisen vuoden aikana tekemään myös myynnin tuntiseurantaa. Myymäläpäälliköt tekevät päiväkohtaisten myyntibudjettien pohjalta tuntikohtaiset myyntitavoitteet niin että päivän budjetoitu myynti saavutettaisiin. Myyntiä seurataan tun-

neittain ja merkitään ylös. Tämä auttaa työntekijöitä näkemään nopeasti pitkin päivää kuinka paljon myyntiä pitäisi vielä tehdä, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin.

Yritys X:llä on erilaisia myyntikampanjoita, jotka vaihtuvat yleensä noin kahden viikon välein. Osastot tehdään uusiksi kahden viikon välein ja jokaisella osastolla on omat keyarensa, joilla esitellään aina ajankohtaiset uutuustuotteet. Ohjeistukset myymälöiden visuaaliseen ilmeeseen tulevat sisäisen viestintäkanavan Indexin kautta ja myymälät toteuttavat esillelaitot.

3 Myynnin johtaminen

Myynnin johtamisesta vastaa yleensä markkinointijohtaja, myyntijohtaja tai markkinointipäällikkö. Myynnin suunnittelu, myynnin organisointi, myynnin ohjaaminen ja myynnin seuranta ovat myynnin johtamisen osa-alueita. (Bergström & Leppänen 2009, 438.)

Myynnin johtamisen keskeinen tehtävä on ohjata ja tukea myyntiä. Ohjaaminen sisältää myyjien koulutusta, motivointia ja palkkaustapojen kehitystä sekä heidän toiminnan arviointia ja kehittämistä. (Bergström & Leppänen 2009, 440.)

Useissa eri tutkimuksissa on todettu kuinka myynnin johtamisella on oleellinen merkitys myynnissä onnistumiselle. Myynninjohtajan tärkeimpiä tehtäviä ovat myönteisen ja motivoituneen ilmapiirin luominen, myynnin kokonaisuuden hallitseminen ja organisaation kehittämisestä vastaaminen. Esimiesten on tärkeää osoittaa työntekijöille, että heidän työnsä on merkityksellistä sekä tukea työntekijöitä, jotta he voivat saavuttaa työssään tavoitteita. (Eija Kärnä 2010.)

3.1 Myyntitiimin johtaminen

Jos esimiehillä ei olisi alaisia, ei heillä olisi johtamistehtävää, ja myyjien työn kautta he saavuttavat heille asetetut tavoitteet. Esimiesten tärkeä tehtävä siis on pitää työntekijät tyytyväisinä ja sitoutuneina, jotta yritys voi olla vahva ja yhtenäinen niin että kilpailijat eivät pysty vahingoittamaan yritystä. (Rubanovitch & Aalto 2007, 118-119.)

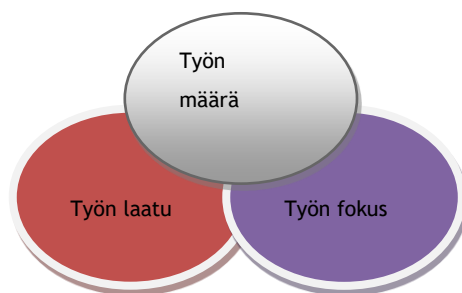
Esimiehen on tärkeää kuunnella työntekijöitä ja heidän mielipiteitään. Myyjiä on paljon esimiehiä enemmän, ja heillä on usein tapana pysyä kannassaan. Työntekijöiden saadessa odotamaansa parempaa kohtelua esimieheltään, he osoittavat hänelle kiitollisuutensa. Esimiesten ja johtajien on saavutettava alaistensa suosio, jotta he voivat hallita siten, että heidän asemansa on turvattu. (Rubanovitch & Aalto 2007, 118-119.)

Sillanvuo (2009) kirjoittaa blogissaan vuorovaikutustaitojen korostuvan esimiestyössä. Hän toteaa, että valitettavasti esimiestehtävässä vaadittavat edes tyydyttävät taidot puuttuvat useilta esimiehiltä. Sosiaaliset taidot ja kyky hyvään vuorovaikutukseen ovat esimiehen perusosaamiseen kuuluvia asioita. Kun esimiehet huomioivat alaisensa ja tekevät kaikkensa paremman yhteishengen ja työtyytyväisyyden eteen, näkyy se myös työyhteisön toiminnassa ja sen aikaansaamissa tuloksissa. Esimiehellä johtajana on keskeinen rooli työyhteisön hyvinvoinnin rakentajana. Esimies toimii palveluammattissa ja hän on työpaikalla alaisiaan varten. (Sillanvuo 2009.)

Mitä paremmin yritys johtaa ja kohtelee työntekijöitään, sitä uskollisempia työntekijät ovat. Mitä pidempään työntekijät ovat yrityksessä töissä, sitä paremmin he oppivat tuntemaan yrityksen liiketoiminnan, ja tämä tekee heistä arvokkaita työntekijöitä yritykselle. Kun myyjät tarjoavat asiakkailleen ensiluokkaista palvelua ja voittavat asiakkaiden luottamuksen, myynti kasvaa, asiakkaiden hankkimis- ja palvelukustannukset pienenevät ja myös tulos paranee. (Rubanovitch & Aalto 2007, 118-119.)

Ihmiset haluavat, että heitä johdetaan, mutta heille on kuitenkin myös annettava tilaa ajattelulle. Työntekijät kaipaavat palautetta ja tunnustusta kun siihen on aihetta. Oikeudenmukaisuus esimieheltä on tärkeää, ja sen tulee toteutua tunnusten, palkkioiden, työtehtävien, ylennysten, valvonnan, tavoitteiden sekä lisääntyvän vapauden ja vastuun suhteen. (Rubanovitch & Aalto 2007, 119-121.)

Kuvio 1 kertoo myyntityön tasapainosta. Työn määrän, laadun ja fokuksen ollessa tasapainossa myynti sujuu. Jos myyjän asiakastapaamisten määrä yhtäkkiä kasvaa ja myyjä hallitsee oikeat myyntiargumentit, mutta asiakkaat joita hän tapaa, ovat väärän kohderyhmän asiakkaita, niin kauppaa ei synny.



Kuvio 1. Myyntityön tasapaino (Rubanovitch & Aalto 2007, 120)

Myynti-esimiehen on tärkeää ajatella oman myyntitiiminsä lisäksi yrityksen ja asiakkaan kokonaisuutena. Esimiehen on tärkeää esimerkiksi rekrytointitilanteissa oman tiiminsä myyjien puolustamisen lisäksi huomioida myös asiakastytyytyväisyyden merkitys. (Rubanovitch & Aalto 2007, 121.)

Esimerkiksi täytyy varmistaa, että henkilöstö toimii yritysten päämäärien ja arvojen mukaisesti. Myyjien pitää saada mahdollisuus löytää näköisensä keinot saavuttaa asetettuja tavoitteita. Liiallinen kontrollointi ja liian tiukat yksityiskohtaiset määräykset voivat helposti tappaa myyntitiimin motivaatiota ja oma-aloitteisuutta. Hyvä esimies on myyjien tukena silloin kun he sitä tarvitsevat jatkuvan asioihin puuttumisen sijaan. Heidän on tärkeää osoittaa kiinnostusta myyjien työhön, mutta tarjota neuvojaan harkiten. Kommenttien mahdolliset seuraamukset on punnittava tarkoin ennen kun avaa sanallisen arkun. Esimerkiksi tulee osoittaa sanansa ja käskynsä oikeutetuiksi. Myyjä suorittaa annetut työtehtävät todennäköisesti nopeammin ja paremmalla asenteella kun hän tietää mitä tekee ja miksi tekee. (Rubanovitch & Aalto 2007, 121-122.)

Esimerkiksi on oikeus ja velvollisuus johtaa myyjä ja myyntitiimiään. Esimerkiksi laiminlyödessä johtamistyötä syntyy turvattomuutta. Tehtävät, jotka on selvästi määritelty ja muokattu myyjälle henkilökohtaisesti, auttavat myyjää motivoitumaan tehtävien tekoon. Työskentely tehostuu kun työtehtävät ja vastualueet on jaettu etukäteen. (Rubanovitch & Aalto 2007, 123.)

Säännölliset palaverit ovat tärkeä osa esimiestyöskentelyä, ja työntekijät kokevat tärkeäksi saada säännöllisesti tietoa yrityksen tilasta ja tapahtumista, vaikka esimies kokisikin, ettei hänellä ole mitään mullistavaa kerrottavaa. Palavereissa työntekijät voivat esittää kysymyksiä työtovereilleen ja esimiehille. Säännölliset keskustelut ovat myös hyvän esimiehen tapa ilmaista arvostavansa alaisiaan ja kertoa heille yrityksen toiminnasta. Palavereissa on tärkeää, että kaikki jakavat ajatuksiaan ja kertovat parannusehdotuksista. Esimerkiksi on oltava valmis ottamaan vastaan palautetta, sillä jos esimiehen vastaus alaisen kritiikkiin on hyökkäys, puo-

lustus tai selittely, eivät alaiset enää jatkossa yritä kommunikoida asioista. Palavereissa on hyvä sopia seuranta-ajankohta, jolloin sitten tarkastellaan sovittuja asioita, toimintatapoja ja muutoksia. Jos kehitysehdotuksia ei toteuteta, alaiset turhaantuvat ja kokevat suuttumusta. Asiat, jotka vaativat toimenpiteitä kirjataan, seurannalle nimetään vastuuhenkilö ja laaditaan aikataulu, jossa nämä asiat muutetaan ja toteutetaan. (Rubanovitch & Aalto 2007, 123-125.)

Myynnin esimiehen läsnäolon merkitystä ei pidä väheksyä ja esimiehen kuuluukin tukea työntekijöitään, keskustella, kuunnella, arvioida ja muistuttaa tavoitteista. Esimiehen tullessa uutena tiimiin, on hänen tärkeää voittaa tiimi puolelleen. Se miten yritys menestyy, perustuu suureksi osaksi siihen kuinka hyvin myynnin esimies ja tiimi tekevät yhteistyötä. Esimiehen tehtävä on rakentaa sellainen tiimi, joka toimii tehokkaasti saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita. Esimiehen tulisi tuntea työntekijöidensä heikkoudet, vahvuudet ja tarttua havaitsemiinsa kehittämismahdollisuuksiin. Esimiehen tulee osallistua päivittäiseen tekemiseen. Tällöin hän osaa tarpeen vaatiessa antaa selkeitä neuvoja siitä mitä tehdään ja milloin tehdään. Kokonaisuuksien hallinta ja koko tiimin suorituksesta huolehtiminen kuuluvat hänelle. Esimiehen täytyy vahvistaa myyjiensä itsetuntoa auttamalla heitä onnistumaan. Kun myyjällä on hyvä itsetunto, hän menestyy työssään. Esimiehen on tärkeä tuntea ylpeyttä työstään, tiimistään ja yrityksestään. Hänen tehtävänsä on tartuttaa tämä ylpeys myös myyjiinsä, jotta hekin koksivat tekevänsä tärkeää työtä ja myönteisyys välittyisi myös asiakkaalle. (Rubanovitch & Aalto 2007, 128-129.)

Pystyäkseen ohjaamaan myyjiä myyntitilanteissa, myynnin esimiehen on tunnettava asiakkaiden tarpeiden tasot. Asiakkaiden tarpeiden mukaan myyjien johtaminen voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, kuten kuvio 2 kertoo. Ensimmäinen vaihe on passiivinen tarve, toinen vaihe on aktiivinen, mutta jäsentymätön tarve ja kolmas vaihe on tunnistettu kokonaistarve. (Rubanovitch & Aalto 2007, 130.)

Ensimmäinen vaihe on passiivisen tarpeen vaihe: myyjä, joka ottaa oma-aloitteisesti yhteyttä asiakkaisiin, kohtaa usein passiivisen tarpeen asiakkaita. Myyjän kohdatessa näitä asiakkaita, on tavoitteena, että myyjä saisi siirrettyä asiakkaita kohti kolmosvaihetta ja siten myös myytyä aiempaa kokonaisvaltaisempia ratkaisuja. Myyjän on tärkeää tunnistaa missä näistä kolmesta vaiheesta asiakas on ja edetä sitten sen mukaisesti. (Rubanovitch & Aalto 2007, 130.)

Henkilökohtainen myyntityö

Korkea

Asiakkaan tarpeen taso	MYYJÄ	ASIAKAS	
Vaihe 3: Tunnistettu kokonaistarve 5 %	<ul style="list-style-type: none"> -Tapaa tunnistettavissa olevia tai olemassa olevia asiakkaita - Tuntee kokonaistarpeet ja kipupisteet -Hakee yhtenäistä näkemystä -Vastaa tarjouspyyntöön -Saavuttaa korkean luottamuksen -Kertoo saavutuksista -Auttaa asiakasta päätöksenteossa 	<ul style="list-style-type: none"> -Tunnistaa ja osaa esitellä tarpeensa -Tunnistaa vaikutukset ja hyödyt -Etsii aktiivisesti uutta kumppania -Hakee vahvistusta päätökselleen -Arvioi hintaa ja tuloksia -Harkitsee ja on valmis ottamaan hallitun riskin 	<ul style="list-style-type: none"> -Saattaa vaikuttaa hermostuneelta kaupan päättämisen lähestyessä -Laatii tarjouspyynnön -Tuntee toimittajan ja myyjän tai ottaa oma-aloitteisesti yhteyttä -Tuntee myyjän kilpailijat -Hankinta on ajan-kohtainen -Hinta-laatu ratkaisee -Ylin johto, ostoryhmä
Vaihe 2: Aktiivinen, jäsentymätön tarve 20 %	<ul style="list-style-type: none"> -Koittaa saada asiakkaan kokemaan tarpeensa henk.koht.tasolla -Luo asiakkaalle näkemyksen laajasta tarjoomasta ja ratkaisusta -Auttaa asiakasta arvioimaan investoinnin -Pyrkii olemaan mukana tarjouspyynnön määrittelyssä -Luo turvallisen vaikutelman -Esittelee vaikutuksia ja demoja -Saattaa joutua ilmaisen konsultin rooliin 	<ul style="list-style-type: none"> -Määrittelee tarpeensa -Ymmärtää edut -On tyytymätön nykyiseen tai nykyinen ei enää vastaa tarvetta -On kiinnostunut uutuuksista -Esittää todellisia vastaväitteitä -Kaipaa todisteita -Minimoi riskejään 	<ul style="list-style-type: none"> -Ei tiedä miten ratkaisisi tarpeensa -Keskustelee asiantuntijoiden kanssa -Varaa aikaa etsimiseen -Etsii ratkaisuja ja vertailee toimittajia ja hintoja -Miettii hankintabudjettiaan ja aikatauluja -Keskijohto, projektipäällikkö tai vastaava, konsultti, hankevetäjä
Vaihe 1: Passiivinen tarve 75 %	<ul style="list-style-type: none"> -Määrittelee asiakkaan tarpeet -Luo kysyntää ja painetta -Välttää tuotevuodatusta -Herättää mielenkiintoa ja uteliaisuutta -Lieventää jännitettä ja epäilyksiä -Tekee uusasiakashankintaa -Ei tunne asiakasta tai yritystä -Hyödyntää puhelinta -Hyödyntää referenssejä 	<ul style="list-style-type: none"> -Ei tunnista tarvetta -Tuntee ominaisuuksia -Ei etsi uutta toimittajaa -Välttää muutosta -Haluaa kuulla referenssejä -Kaihtaa riskiä 	<ul style="list-style-type: none"> -Ei ole tekemässä ostopäätöstä -Ei ole kiire -Ei ole määriteltyä budjettia -Kyttää kuluja ja hintaa -Asiantuntija, tekninen henkilö
Mainonta	Luottamus ja tarve		Korkea

Kuvio 2. Esimiehen haasteena on myyjien kehitys siten, että nämä kykenevät siirtämään asiakkaitaan passiivisen tarpeen vaiheesta 1 tai aktiivisen, jäsentymättömän tarpeen vaiheesta 2 tunnistetun tarpeen vaiheeseen 3. (Rubanovitch & Aalto 2007, 130)

On arvioitu, että noin 75 prosenttia asiakkaista, joita myyjä tapaa, ei vielä ensimmäisen tapaamisen tai myyjän yhteydenoton yhteydessä etsi aktiivisesti ratkaisua eli ovat passiivisen tarpeen vaiheessa. 20 prosenttia asiakkaista taas vertailee aktiivisesti vaihtoehtoja mitä on tarjolla, ja harkitsee vakavasti investointia, ja ovat siis aktiivisen, mutta jäsentymättömän tarpeen vaiheessa. Ainoastaan noin viisi prosenttia asiakkaista ovat jo ennen ensimmäistä kontaktia tai ensimmäisen kontaktin aikana tehneet ostopäätöksen ja ovat siis kolmosvaiheessa eli tunnistetun kokonaistarpeen vaiheessa. (Rubanovitch & Aalto 2007, 130.)

3.2 Myynnin esimies myyjän kehittäjänä

Myynnin esimiestyöhön kuuluvia asioita ovat myynnin suunnittelu, myynnin organisointi, motiivointi ja myynnin seuranta. Jotta myynnissä ja sen seurannassa voitaisiin onnistua, on tärkeää tehdä myynnin suunnittelua. Myyjiä ohjaavia tavoitteita ovat myynti, markkinaosuus ja myyntikate. Yritykselle taas laaditaan tavoitteita kuten avaintehtävät- ja tulokset, panoskustannukset, myyntiaika, asiakaskäyntien tai asiakkaiden määrä, uusien asiakkaiden hankinta, esitelyjen ja tarjousten määrä, tukitoimet ja raportointi. (Rope 2003, 117-118.)

Myynnin organisointi on myyntiresurssien tehokasta organisointia, tehtävien määrittelyä ja toimintaohjeiden laadintaa. Organisoinnissa jokaiselle myyjälle kerrotaan hänen tehtävänsä, vastuualueensa ja toimivaltansa toimenkuvauksen avulla. Yhtenäiset toimintasäännöt tehdään käytännön myyntityötä varten. (Rope 2003, 119.)

Motivoimalla myyjiä saadaan yritykseen sitoutuneita, liikeidean sisäistäneitä ja motivoituneita myyjiä, joilla on keskeinen merkitys myyntituloksiin pyrkiessä. Erilaisia motiivointikeinoja ovat muun muassa työn arvostus, tehtävien kierto, koulutus, kannustava palkkaus ja kannustava työilmapiiri. (Rope 2003, 120.)

Myynnin seurannalla pyritään seuraamaan toiminta- ja tulostavoitteiden saavuttamista. Seuranta voidaan tehdä joko seuraamalla yksittäisen myyntihenkilön tai myyntiorganisaation toiminnan määrää, laatua tai kannattavuutta. Asioita, joista raportoidaan ovat esimerkiksi asiakaskäynnit, tilaukset, asiakaskäynnit/tilaukset, tilaukset/tuote/asiakas, uudet asiakkaat ja tilaukset/kustannukset, menetetyt asiakkaat ja myyntikate. Tärkeää on, että seuranta ohjaa ja tehostaa seuraavia myyntitoimenpiteitä, jonka kautta myyntiä voidaan ohjata haluttuun suuntaan. (Rope 2003, 121-122.)

Hyvä henkilökunta on avain yrityksen myyntimenestykseen ja esimiehen onkin oltava valmis valmentamaan alaisensa myynnin ammattilaisiksi. Esimiehen rekrytoidessa uusia työntekijöitä, on hän ostajan roolissa, ja hänen tulee arvioida mahdollisesti palkattavan henkilön kehityskelpoisuutta, oppimiskykyä ja halua. Esimiehen olisi tärkeää iskostaa työntekijöiden mieliin, että kaikki toiminta mitä yrityksessä tapahtuu, on myyntiä tai myynnin tukea. Esimiehen täytyy tehdä odotuksensa selviksi, jotta myyjä voi suoriutua työtehtävistään ja kehittyä. Odotukset on hyvä käydä läpi säännöllisesti kaikkien myyjien kanssa. Myyjän on tärkeää kokea työnsä mielekkääksi joka päivä. (Rubanovitch & Aalto 2007, 170-171.)

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä onkin varmistaa, että myyjä tietää mitä hän tekee ja miten myyjän teot vaikuttavat koko yrityksen toimintaan ja menestymiseen. Esimiehen tulee antaa ohjeita, vahvistaa myyjien itsevarmuutta, varmistaa korkea tasalaatuinen toiminta, sitouttaa, raivata myynnin esteitä ja hoitaa suhteita tiimin ulkopuolisiin tahoihin. Esimiehen on hyvä järjestää myyjille mahdollisuuksia näyttää myyntitaitonsa ja palkita onnistumisista. Jos myyjille ei tarjota mahdollisuuksia näyttää taitojaan ja entistä haastavampia työtehtäviä, eivät he välttämättä opi tunnistamaan suorituskykynsä rajoja ja potentiaaliaan. (Rubanovitch & Aalto 2007, 170-171.)

Myyjän valmiuksien, vahvuuksien ja heikkouksien selvittäminen on esimiehen tehtävä. Ihannemyyjältä löytyy tahtoa, tietoa ja taitoa. Esimiehen tulee kannustaa myyjäänsä kehittämään itseään ja rohkaista heitä ottamaan selvää alan kilpailutilanteesta, kilpailijoiden toimintatavoista ja tuotteista. (Rubanovitch & Aalto 2007, 173.)

Myyjien osaamista voidaan kehittää esimerkiksi valitsemalla jokin uusi valikoimiin tullut tuote, jonka myyminen lisätään myyjän myyntitavoitteisiin. Jokainen myyjä osallistuu myyntitavoitteen asettamiseen yhdessä esimiehen kanssa. Myynnin esimies seuraa tavoitteiden toteutumista ja käy viikoittain henkilökohtaisen keskustelun kaikkien myyjien kanssa. Keskustelut sisältävät myyjän onnistumiset, kehitettävät osa-alueet sekä tarvittavat toimenpiteet, jotta myyntitavoite voidaan saavuttaa. Myyjät käyvät työaikana myös läpi tuotemyyntikoulutusta sekä tutustuvat kilpailijoiden tarjontaan. Myyntivalmennusta järjestetään, jotta myyntitekniikka saadaan hiottua kuntoon. Kehittämällä myyntitekniikkaa ja myyntitaitoja voidaan nostaa myyntiä ja parantaa tuloksia. (Rubanovitch & Aalto 2007, 173-174.)

Esimieheltä saadun palautteen merkitys

Yritysmailmassa sekä palautteen antaminen että sen saaminen koetaan vaikeaksi. Palautteen antamisen kulttuurin puuttuessa palautetta ei osata ottaa vastaan. Palautteen antaminen on tärkeää, jotta myyjä ei koe työtään yhdentekeväksi. On tärkeää, että esimies uskaltaa ottaa kantaa ja antaa palautetta työntekijöilleen, sillä ilman tätä hänen tiimillään ja myyjillään ei ole mahdollisuutta kehittyä. (Rubanovitch & Aalto 2007, 174-175.)

Palautteen antaminen on tärkeää, jotta myyjä kokee työnsä tärkeäksi. Se miten palautetta annetaan ja mikä palautteen antamisen tavoite on, ratkaisee kuinka hyvin palaute otetaan vastaan. Kritiikin tulee aina olla rakentavaa ja esimiehen on tarkkaan harkittava sanansa ja esitystapansa palautetta antaessaan. Palautetta ei kuulu antaa syyttelemällä. Jos ihmistä syytetään, asettuu hän helposti puolustuskannalle ja silloin hän ei välttämättä kykene käsittelemään palautetta. Parhaiten menestyviä myyjiä ovat ne, jotka sietävät ja ottavat palautetta sekä kritiikkiä vastaan. Esimiehen on hyvä antaa palautetta kysymällä ensin myyjän mielipidettä asiasta, antamalla ensin myönteinen palaute asiasta ja sitten sen jälkeen kertoa kehitettävistä asioista. On hyvä myös huomioida myyjän osaaminen, yrittäminen ja myönteinen asennoituminen. Myyjälle on hyvä antaa konkreettisia esimerkkejä siitä miten myyjä voi oppia epäonnistumisestaan ja korostaa ratkaisuja ja mahdollisuuksia ongelmien sijaan. Myyjän rohkaiseminen luottamaan omaan kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa on tärkeää. (Rubanovitch & Aalto 2007, 174-175.)

Esimiehen kiinnostus myyjien työtä kohtaan motivoi ja antaa myyjille tunteen ettei heidän suorituksensa ja työnsä ole yhdentekeviä. Esimiehen muistaessa ottaa esille myönteisiä asioita, kehityskohteista keskusteleminenkin on helpompaa, eikä työntekijöille jää tunnetta, että palavereissa keskitytään vain ja ainoastaan heidän epäonnistumisiin ja kielteisiin asioihin. Motivaation tärkein lähde ovat onnistumiset ja esimies saakin myyjänsä tuntemaan moninkertaista ylpeyttä suorituksestaan kun hän huomioi onnistumiset tiimin kuullen ja antamalla myyjän kertoa itse kokemuksistaan. Esimiehen tulee aina kehua työntekijöitä kun siihen on aihetta. (Rubanovitch & Aalto 2007, 176.)

4 Myyntiosaaminen

Myyjän ei kannata jäädä pohtimaan sitä onko hän syntynyt myyjäksi vaan hänen kannattaa panostaa tulevaisuuteen ja opetella oikea myyntitekniikka. Myyjänä vaaditaan rohkeutta kohdata asiakas ja paneutua kyseiseen asiakkaaseen. Myyjän täytyy uskoa, että suurikin kauppa voidaan saada päätökseen jo ensi kertaa asiakasta tavatessa. Tavoitteena on, että kun myyjä toimii järjestelmällisesti niin se kasvattaa myyjän työmotivaatiota. Kun myyjä toimii oikein asiakaskohtaamisissa, saa hän asiakkaaltaan kiitosta ja kokee onnistumisia sekä saa tyydytystä

hyvin tehdystä työstä. Myyjän viihtyessä työssään, kasvaa myös asiakastyytyväisyys. Onnistuneista myyntiprosesseista seuraa asiakastyytyvyyden paraneminen ja myyjän sekä yritysten tulosten kehittyminen nopeasti ja pysyvästi. (Rubanovitch & Aalto 2012, 10-11.)

Todellinen myyntityö on sitä, että asiakas saadaan tekemään ostopäätös, jota ei ilman myyjän tunnepitoista puhetta, myyjän ja asiakkaan välistä luottamuksellista suhdetta, innostavaa esittelyä tai kiehtovaa havainnointiesitystä olisi syntynyt. Todellisessa myymisessä on kyse siitä, että myyjä onnistuu innostamaan asiakasta niin, että asiakas tekee spontaanisti yllättäviä lisäostoksia. Hän sallii itselleen luksusta, jota ei aiemmin olisi sallinut, ja ostaa jotain sellaista, joka auttaa häntä vahvistamaan hänen persoonallisuuttaan tai kohottamaan elämänlaatuaan. (Altmann 2002, 18.)

Myyjän ydintehtävistä voidaan puhua kun tarkoitetaan erityisesti ostoprosessiin liittyviä avainkohtia, jotka ovat edellytyksiä ostamiselle, ja joihin myyjällä on ratkaiseva vaikutus. Nämä ydintehtävät ovat hierarkisesti toisiinsa liittyviä siten, että toisen tason tehtävän voi lähteä tekemään vasta kun ensimmäinen tehtävätaso on tehty, ja kolmatta tehtävää ei voi toteuttaa ennen kuin toisen tason tehtävästä on suoriuduttu menestyksellisesti. Yleensä jos myyjä ei noudata tätä työjärjestystä, myynnistäkään ei tule tulosta. Myyjän ydintehtäviä on tämän mallin mukaisesti kolme: ostamisen käynnistys, ostohalun nostatus omaan tuotteeseen ja varmistus siitä, ettei asiakkaalle jää yhtään tekijää oston esteeksi. (Rope 2009, 66-67.)

Ostamisen käynnistys muodostuu siitä kokeeko asiakas hänellä olevan käyttöä tuotteelle. Tuotteen käyttötarpeet voidaan luokitella ostamisen perustan kautta perustarpeisiin, ongelmatarpeisiin ja halutarpeisiin. Perustarpeita organisaatiomarkkinoilla voivat olla esimerkiksi raaka-aineet, joita tarvitaan, jotta tuotteita voidaan valmistaa, tuotantokoneet, joilla valmistus tapahtuu ja kirjanpito. Ongelmatarpeet ovat seikkoja, jotka aiheuttavat ongelman organisaatiolle tai ihmiselle, joka täytyy hoitaa saman tien. Näitä voivat olla auton renkaan puhkeaminen tai vakava vesivahinko. Halutarpeet taas liittyvät ihmisten mielihaluihin, joita ei voi kutsua välttämättömiksi hankinnoiksi. (Rope 2009, 68-69.)

Ostohalun nostatuksessa on kyse siitä, että myyjä saa asiakkaan ostohalun suuntautumaan juuri omaan tuotteeseensa kun asiakkaalla on yleensä lukuisia eri vaihtoehtoja. Myyjän tehtävä on saada asiakkaan ostohalu suuntautumaan myyjän omaan tuotteeseen, jotta oma tuote menisi kaupaksi ennen kilpailijaa, ja jotta asiakas tekisi valinnan jonkin muun seikan kuin hinnan perusteella. (Rope 2009, 73.)

Tuoteperusteiset	Tuote ei ole laadukas	Tuotteen muotoilu ei ole oman maun mukainen
Hintaperusteiset	Tuote on kalliimpi kuin muut	Myyjä ei ole valmis antamaan alennusta
Yrityisperusteiset	Myyjäyrityksellä taloudellisia ongelmia, joten toimitus epävarma	Yrityksen omistus on ”hämmä-rä”
Kokemusperusteiset	Yrityksellä vankka asema ko.markkinoilla	Yrityksen referenssejä ei koeta vakuuttaviksi
Myyjäperusteiset	Myyjän asiantuntemus ei ole hyvä	Myyjän ulkoisesta habituksesta ei pidetä

Taulukko 1. Oston esteiden jako rationaaliin ja emotionaaliin (Rope 2009, 81)

Vaikka edellytykset kaupan syntymiselle olisi olemassa, on silti mahdollisuuksia, että kauppa jää syntymättä. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että sellaisia tuotteita, jotka täyttävät ostamisen perustat, on useita, ja asiakas tekee omien tuntemustensa perusteella ostopäätöksen minkä tuotteen hän ostaa. Taulukossa 1 nähdään kuinka oston esteet jakautuvat rationaaliin ja emotionaaliin. (Rope 2009, 81.)

4.1 Henkilökohtainen myyntityö

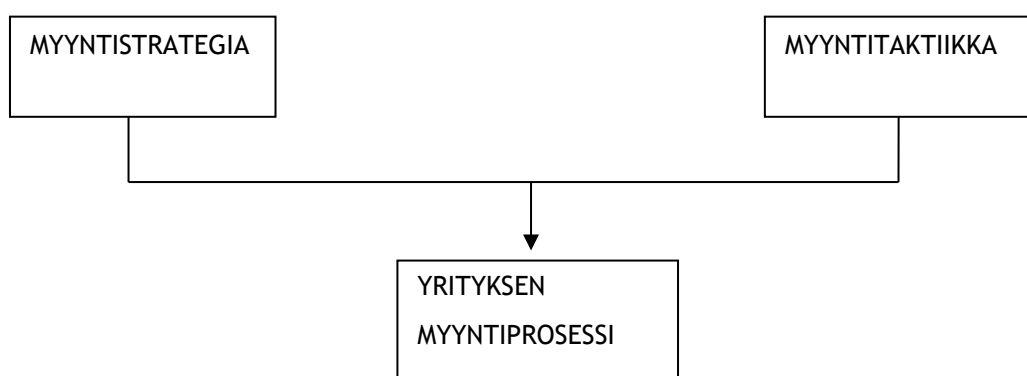
Henkilökohtainen myyntityö on ostajan ja myyjän välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta. Tämä muodostuu suorasta inhimillisestä kontaktista. Henkilökohtaisen myyntityön tekeminen vaatii tekijältään perusteellista pohjatyötä ja yrittäjyyttä, ja koska toimintaympäristö kansainvälistyy koko ajan, vaaditaan myös jatkuvaa koulutusta. (Pekkarinen, Sääsä & Vornanen 1997, 26-27.)

Ammattimyyjä tietää oman merkityksensä vaikutuksen myynnin tuloksellisuuteen ja myyjä pyrkiiikin hiomaan omaa osaamistaan ja toimintaansa. Aina ei voi onnistua myynnissä, ja myynnin onnistumistekijöissä monet asiat liittyvät yhteen, jotta kauppa syntyy. Kaupan epäonnistumiseen voi myös olla olemassa monia eri seikkoja. Epäonnistumiseen vaikuttavia seikkoja voivat olla seuraavat: asiakas ei kokenut tarvitsevansa tuotetta, asiakkaan henkiset sidokset kilpailijaan, asiakas koki kilpailijan tuotteen paremmaksi, kilpailija tarjosi paremmat lisäedut tai kilpailijan hinta oli edullisempi. Myyjän on hyvä tietää, että kaikki epäonnistuminen ei johdu hänestä. Epäonnistumisten syyt on aina hyvä käydä läpi ja analysoida. Omaan kehittymiseen myyjänä on hyvä suhtautua terveesti jolloin myyjä pyrkii löytämään syyn myynnin epäonnistumisiin, johtuu epäonnistuminen sitten mistä tahansa. Asioista voi ottaa opikseen ja kehittyä omassa toiminnassaan. (Rope 2009, 52-53.)

Asiakkaan ostopäätöksen auttaminen ja vahvistaminen sekä kannattavien asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen ovat myyntityön tehtäviä. Myyntityö nähdään prosessina, jossa myyjä tuottaa toiminnallaan asiakkaalle arvoa, niin että asiakas on tyytyväinen ja asiakassuhde jatkuu toteuttaen samalla yrityksen tavoitteita. (Bergström & Leppänen 2009, 411.)

Myyntityö on tärkeä osa markkinointiviestintää organisaatioihin ja yrityksiin kohdistuvassa markkinoinnissa. Myyntityö korostuu harvoin kuluttajamarkkinoinnissa harvoin ostettavien kestohyödykkeiden ja palvelujen kaupassa. Itsepalvelua korostetaan ja rutiiniosia pyritään automatisoimaan, ja myyjän rooli keskittyy uusien asiakkaiden hankintaan, neuvontaan ja asiakassuhteiden ylläpitoon. (Bergström & Leppänen 2009, 411.)

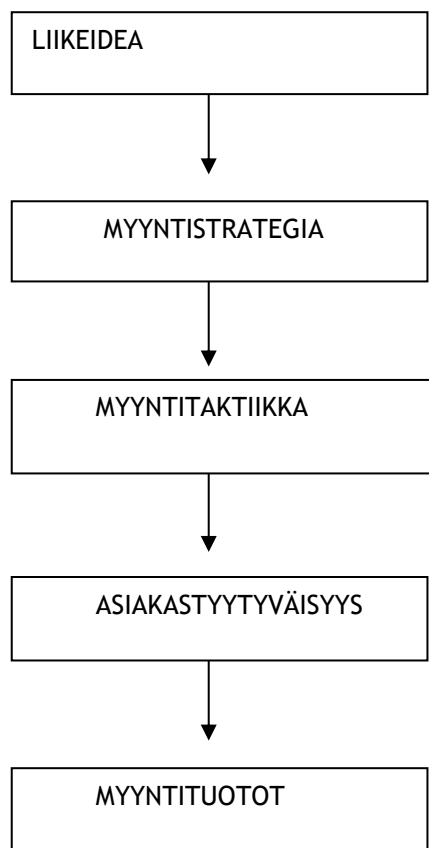
Kuten Leppänen (2007, 49) toteaa, myyntityöllä pyritään pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, säännöllisiin kauppoihin, asiakastyytyväisyyteen ja hyviin suorituksiin asiakkaalta toiselle.



Kuvio 3. Yrityksen myyntiprosessi (Leppänen 2007, 49)

Kuviossa 3 strategialla kuvataan oikeiden asioiden tekemistä, jotta tavoitteet saavutetaan. Tämä osa on myyntiprosessin suunnittelua. Myynnin esimiesten tehtävä on kehittää strategiaa ennen varsinaista myyntityötä. Myyntistrategia tulee aina ennen myyntitaktiikkaa. Tavoitteet myynnille johdetaan markkinoinnin tavoitteista ja ne määräytyvät yrityksen tavoitteiden pohjalta. Strategioilla pyritään saavuttamaan yrityksen tavoitteet. Asioiden oikein tekemisellä tarkoitetaan myyntitaktiikkaa. Myyntitaktiikka alkaa kun ollaan kontaktissa asiakkaan kanssa ja tällä toteutetaan myyntistrategiaa. Myyntitaktiikan on tärkeää seurata ajallisesti strategiaa. Myyntistrategia johdetaan yrityksen markkinointistrategiasta ja tämä taas syntyy liikeideasta. (Leppänen 2007, 49-50.)

Leppäsen (2007, 50) mukaan myyntiprosessi etenee siten, että prosessin onnistuessa asiakastyytyväisyys paranee ja tyytyväiset asiakkaat tuovat myyjäyritykselle myyntituottoja kuten kuviossa 4 nähdään.



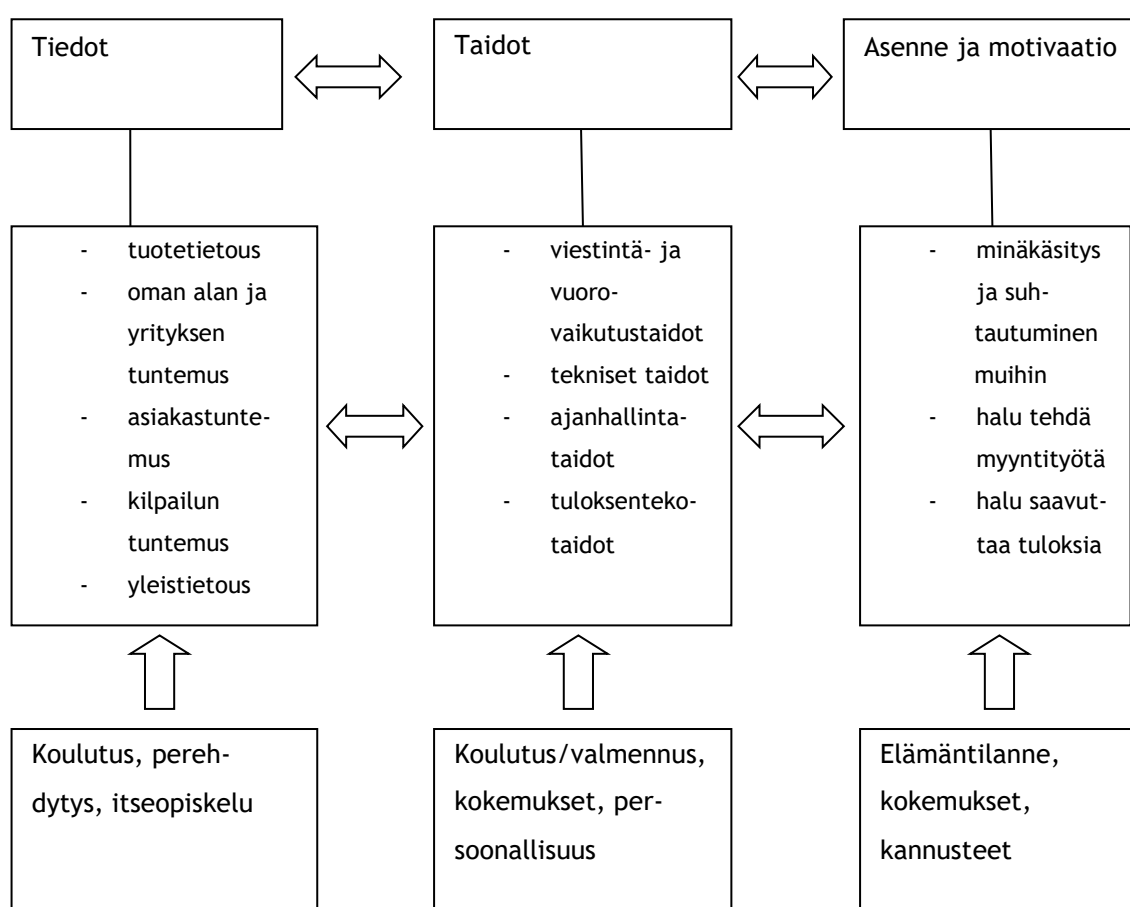
Kuvio 4. Myyntiprosessin eteneminen (Leppänen 2007, 51)

Myyntiprosessin tarkoituksena on saada asiakkaalta myönteinen ostopäätös. Asiakas itse tekee päätöksen siitä mitä hän ostaa ja kuinka paljon hän ostaa. Asiakkaan ostopäätös ei aina perustu siihen mitä hän tarvitsee vaan hän saattaa ostaa mitä hän haluaa. Myyntiprosessilla vaikutetaan vain tietyn tuotteen tai palvelun osalta asiakkaan ostohaluun. Sillä ei vaikuteta asiakkaan ostokykyyn. Aikatauluilla voidaan vaikuttaa maksamisen joustavuuteen. (Leppänen 2007, 51-52.)

4.2 Hyvä myyjä

Vaikka väitetään, että huippumyymäjäksi synnyttään niin huippumyymäjäksi voi myös oppia. Myyjän on tärkeää sen sijaan, että miettisi onko hän syntynyt myyjäksi, panostaa tulevaan ja opetella oikea myyntitekniikka. Myyjä tarvitsee rohkeuden kohdata asiakas, hänen tulee paneutua asiakastilanteeseen ja uskoa, että suurikin kauppa voidaan saada päätökseen jo ensi kohtaamisella. (Rubanovitch & Aalto 2012, 10-11.)

Hyvinkin erilaiset ihmiset voivat menestyä myyntityössä ja tärkeintä on, että myyjällä on myönteinen asenne myymiseen. Halu oppia jatkuvasti uutta ja työstään pitäminen ovat hyvän myyjän ominaisuuksia. Myymisen taitoa voi oppia ja parantaa kuten muitakin taitoja. Myyntihenkilön muita tärkeitä ominaisuuksia ovat kommunikaatiotaidot, motivaatio, tuotetuntemus ja päättäväisyys. Tärkeitä asioita, jotta voi menestyä myyntityössä ovat myyjän motivaatio, tiedot ja taidot. Myyjän tulee tuntee hyvin yritys, jossa hän työskentelee ja yrityksessä myytävät tuotteet. Oman alan kehittymisen seuranta ja kilpailijoiden toimintaan ja heidän tuotteisiinsa perehtyminen on myös tärkeää. Asiakkaiden tilanteet ja tarpeet on hyvä tuntee, sillä se auttaa luomaan pohjan myyntitoimenpiteiden kohdentamiselle. (Bergström & Leppänen 2015, 374-375.)



Kuvio 5. Myyntimenestykseen vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen, 375)

Myyjä, joka on asiakassuuntautunut, innostunut työstään ja uskoo työtehtävään, on tehokas myyjä. Myyjän menestymiseen tarvitaan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja yrityksen tukea. Tietoa ja taitoa kertyy työkokemuksella ja koulutuksella. Ihmissuhdetaidot perustuvat osittain synnynäisiin ominaisuuksiin, mutta myös näitä voi itse harjoitella ja opiskella. On tärkeää, että yritys kouluttaa, kehittää ja palkitsee myyjä, sillä tämä vaikuttaa suoraan motivaatioon. Mo-

tivaatioon vaikuttavat lisäksi myyjän oma elämäntilanne ja elämäkokemus sekä fyysinen ja henkinen kunto. (Bergström & Leppänen 2015, 375.)

Rope (Rope 2009, 208-209) nimeää myyjätyön onnistumisen kivijaloiksi kolme asiaa: myyjä osaa asiansa, taitaa myyntityön ja on myyjätyyppinen. Myyjän täytyy osata asiansa eli tuntee tuotteen mitä myy, ja tietää mitkä seikat vaikuttavat sen käyttämiseen sekä mikä on kilpailuasema, jotta tuotetta voi sujuvasti tarjota asiakaskunnalle. Lisäksi myyjän täytyy taitaa myynti ja siihen liittyvät asiat, jotta myyjä osaa johdattaa asiakasta asetettua tavoitetta kohden. Myyjätyyppisyys merkitsee sitä, että myyjä itse kokee myyntityön sopivan hänelle, myös sitä että asiakkaat pitävät kyseistä henkilöä sopivana myyjänä. (Rope 2009, 208-209.)

Myyjän motivaatio kasvaa hänen toimiessaan järjestelmällisesti, ja hän saa kiitosta asiakkaalta toimimalla oikein asiakaskohtaamisissa. Silloin myyjä kokee onnistumisia ja saa tyydytystä hyvin tehdystä työstään. Myyjän viihtyessä työssään, myös asiakastytyväisyys kasvaa. Onnistuneesta myyntiprosessista seuraa asiakastytyväisyyden paraneminen, jolloin myös myyjän ja yrityksen tulokset kehittyvät pysyvästi ja nopeasti. (Rubanovitch & Aalto 2012, 11.)

Huippumyyjältä edellytetään sitä, että hän hallitsee kokonaisvaltaisen myyntiprosessin. Hänen on tärkeää osata tarpeiden kartoittaminen, tuntee omat ja kilpailijoiden tuotteet, hänen on oltava tehokas, vakuuttava, ymmärrettävä, oma-aloitteinen, kohtelias ja ystävällinen. (Rubanovitch & Aalto 2012, 18.)

Rautaisen ammattitaidon omaava myyjä pystyy hoitamaan hankalatkin asiakastilanteet ja kääntämään ne voitoksi. Myyjän työ on yhä kasvavassa määrin asiakkuuksien hallintaa. Se, että tuntee asiakkaat ja toimintaympäristön ja osaa hyödyntää näitä tehokkaasti, ovat avainasemassa onnistuneessa myyntityössä ja asiakaskohtaamisissa. (Rubanovitch & Aalto 2012, 18-19.)

Tuloksellisessa myyntityössä parhaimmillaan myyjä saa johdateltua asiakkaan ostoprosessiin siten, että asiakas kokee kuljettavan juuri hänen ajatustensa mukaisesti ja myyjä saa oman tuotteensa/tavoitteensa rakentumaan asiakkaan halukkaan ostamisen kautta. Myyjän tehtävä on saada asiakas kokemaan myyjän tuote tarvittavaksi, ja että myyjän tuote on jossain suhteessa kilpailijoiden tuotetta parempi ja varmistaa ettei yhtään oston estettä, joka voisi estää kaupan, jää arveluttamaan ostajaa. (Rope 2009, 207-208.)

Myyjän onnistumisen ratkaisee se, kuinka myyjä saa asiakkaan tuntemaan olonsa tärkeäksi, arvostetuksi ja huomioonotetuksi. Tärkeää on, että jos myyjä ei koe myyntiä omaksi lajikseen, ei hän sitä myöskään täydellä palolla pysty tekemään, vaikka henkilökohtaiset ominaisuudet ja tieto- ja taitotaso mahdollistaisivat hyvän myynnin toteutusperustan. Myynti työnä

vaatii tiettyjä ominaispiirteitä. Hyvän myyjän tulee osata asiansa eli tuntea tuote ja sen käyttäminen ja kilpailutilanteeseen liittyvät asiat, taitaa myynti ja sen vaatimat osaamiskysymykset ja olla myyntiin sopiva tyyppi, siten että kokee myymisen itselleen luontaisena ja kiinnostavana tehtävänä. (Rope 2003, 96-97.)

4.3 Lisämyynti

Asiakaspalvelijat saattavat mieltää lisämyynnin tyrkytyksenä, jos asiakas on ottanut yhteyttä yritykseen vain saadakseen nopean vastauksen kysymykseensä tai ratkaisun ongelmaan. Mutta jos asiakkaan tarve tunnetaan ja hänelle tarjotaan uutta tuotetta tai palvelua onnistuneen palvelutilanteen jälkeen, lisämyynti muuttuu osaksi hyvää palvelua. Jotta lisämyyntiä voisi toteuttaa asiakaspalvelutilanteessa, on lisämyynti tuotava osaksi palvelumallia ja työntekijät tulee kouluttaa tunnistamaan tilanteet, joissa on otollista tehdä lisämyyntiä.

Lisämyynti lähtee aina siitä, että asiakas kertoo tarpeensa ja myyjä etsii juuri asiakkaalle sopivan ratkaisun. Myyjän on tärkeää tuntea tuotevalikoima ja kuunnella asiakkaan toiveita. Tämä estää sen että myyjä kääntää helposti selkänsä kaikelle muulle mitä asiakkaalle voisi tarjota ja keskittyy vain tietyn tuotteen ympärille. (Ojanen 2010, 97.)

Palveluprosessi on syytä nähdä kaksijakoisena kokonaisuutena, jossa ensimmäisessä vaiheessa myydään itse perustuote tai -palvelu ja toisessa vaiheessa myydään sitten lisä tuotteita. Lisämyynti pitäisi aina nähdä enemmänkin lisäpalveluna kuin tyrkyttämisenä tai asiakkaan häiritsemisenä. Joissain liikkeissä lisäpalveluiden tarjoaminen on tuotteistettu siten, että kassajärjestelmä pyytää työntekijää tarjoamaan asiakkaalle erityyppisiä lisäpalveluita tai tuotteita. Tällainen muistuttaminen kouluttaa työntekijät luontevaan lisämyynnin tekoon. Lisämyynti on tyylikkääntä kun työntekijä tarjoaa tiedonjyväsien, joka sitten asiakkaan ajatuksissa muuttuu myönteiseksi ostopäätökseksi. Voi jopa käydä niin, että asiakas jää siihen uskoon, että hän itse keksi koko asian. (Kokko 2010, 40-41.)

Koko henkilöstön täytyy olla tietoinen lisämyynnin volyymin lisäämisestä yritystasolla ja lisämyynnin merkityksestä. Vasta sen jälkeen voidaan lähteä luomaan erilaisia lisä tuote- ja palvelukokonaisuuksia, joita tarjota asiakkaalle. Valmiiden myyntiargumenttien käyttö argumenttien rakennus asiakastyypeittäin tapahtuu kehittyneimmissä palveluyrityksissä. Näiden myyntiargumenttien käyttöä on hyvä harjoitella henkilöstön kanssa. (Rubanovitch & Aalto 2012, 152.)

Huippumyyjä yrittää saada aikaan lisämyyntiä sovittuaan ensin tietyn osuuden ehdottamaan kokonaisuudesta. Silloin kun myyjä on huolellisesti tehnyt tarvekartoituksen asiakkaalle, hänen on helppo tehdä lisäkauppaa oheistuotteilla ja lisäpalveluilla. Lisämyynti tapahtuu vä-

littömästi perushankinnan jälkeen monien tuotteiden ja palveluiden kohdalla, tai viimeistään vuoden sisällä. Sen jälkeen kun asiakas on hankkinut tuotteen, on se aktiivisesti hänen mielessään ja voi mielellään panostaa oheistuotteisiin. (Rubanovitch & Aalto 2012, 152.)

Usein myyjä voi vältellä lisämyynnin tekoa ensikohtaamisella koska pelkää että kokonaiskauppasumma nousee liian korkeaksi ja suunnittelee myyvänsä lisää seurannan kautta. Paras aika myydä lisää on kuitenkin ensimmäinen kohtaaminen kasvotusten asiakkaan kanssa. Asiakkaan ostohalukkuus laskee mitä pidempään kuluu aikaa ostohetkestä. Moni myyjä kokee lisämyynnin aivan turhaan tyrkyttämiseksi. Keskivertomyyjä tekee mieluummin kaupan pelkästä tietokoneesta kuin ehdottaisi asiakkaalle samalla kerralla myös tulostimen ja värikasetin ostoa. (Rubanovitch & Aalto 2012, 153.)

5 Motivaatio

Motivaatiolle löytyy kirjallisuudesta erilaisia määritelmiä. Motivaatiolla tarkoitetaan mielentilaa, joka määrittää mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan kulloinkin ihminen niitä tekee. Työmotivaatio taas on vireystila mikä saa aikaan toimintaa, joka liittyy työhön. Tämä vireystila myös määrittää sen muodon, keston ja voimakkuuden. Yksilön sisäiset voimat ja ulkoiset tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. (Hakonen & Nylander 2015, 136.)

Talouselämä-lehdessä kirjoitetaan kannustavan työilmapiirin, sen että on mahdollisuus kysyä, kommentoida ja saada tietoa työhön sekä työyhteisöön liittyvistä asioista, lisäävän työntekijöiden työmotivaatiota. Kun työntekijät ovat vahvasti motivoituneita haluavat he käyttää koko osaamistaan työssään ja ovat valmiita ottamaan vastuuta. Silloin he ovat valmiita kehittämään työtään ja omia työoloja ja kestävät paremmin lyhytaikaista kuormitusta. Nämä asiat lisäävät tuottavuutta ja saavat aikaan tulosta. (Talouselämä 2007.)

Työterveyslaitoksen julkaisussa todetaan, että työssä innostumisen ja motivoitumisen perusedellytyksenä on, että työpaikan arki on sujuvaa. Innostuneisuuteen vaikuttaa jokainen ja se on jokaisen työntekijän asia. Erityisesti tähän vaikuttaa osallistava ja yhteisöllinen johtaminen. Siitä seuraa, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus ja myös toisaalta vastuu yhteisestä toiminnasta ja innostavasta ilmapiiristä ja työstä. Jotta työntekijät voivat olla innostuneita ja motivoituneita, tarvitaan luottamusta, rohkeutta, luovuutta, avoimuutta, arvostusta, sitoutumista, jokaisen vastuun kantoa ja positiivisuutta. (Työterveyslaitos 2011.)

Työterveyslaitoksen julkaisussa puhutaan siitä kuinka jokaisella työyhteisössä on tärkeä rooli ihmisenä, omana itsenään ja että jokainen ansaitsee saada hyvää kohtelua. Kun työntekijä on innostunut ja tuntee työn imua, toimii hän työssään tarmokkaasti, omistautuneesti ja uppoutuneesti. He ovat työntekijöinä aloitteellisia työssä ja työyhteisössä, ottavat vastuuta hyvästä

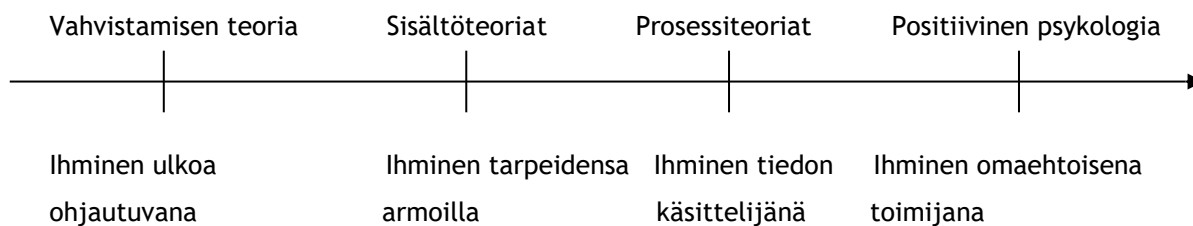
työsuorituksesta, haluavat oppia uutta ja kehittyä. Työntekijä tuntee silloin iloa työssään ja kokee mielihyvää. Sellainen työyhteisö, jossa työskentelevillä ihmisillä on avoimet ja luottamukselliset välit keskenään, kykenee tekemään myös tuloksekasta työtä. (Työterveyslaitos 2011.)

Kaikilta meiltä löytyy motivaation lähde, toisilta helpommin kuin toisilta. Paras motivaatio tulee ihmisen itsensä sisältä. Jos itsellään ei ole aitoa motivaatiota myyntityöhön, niin esimiehesi joutuu jatkuvasti kannustamaan sinua. Silloin tarvitaan palkankorotuksia ja tulospalkkioita, jotta jaksaa tehdä sen mistä sinulle muutenkin jo maksetaan. Oma into on tärkeää ja jos se puuttuu, niin kaikki ulkoinen apu on vain väliaikaista. Myyntityössä aidon motivaation lähteitä voi olla useita. (Ojanen 2010, 38.)

Myyjän voi olla vaikea motivoitua tekemään tehtäviään tai pyrkiä tavoitteisiinsa, jos niitä ei ole selvästi määritelty ja muokattu hänelle henkilökohtaisesti sopiviksi. Ihmisten ajattelu- ja toimintakyky saattaa heiketä merkittävästikin ryhmässä, koska moni myyjä pyrkii pääsemään työssään mahdollisimman helpolla. Jos esimies jättää puuttumatta tähän, niin aktiivisetkin myyjät laiskistuvat. Esimiehen on tärkeää seurata myyjän kehitystä ja antaa henkilökohtaista palautetta, jotta näin ei kävisi. (Rubanovitch & Aalto 2012, 123.)

5.1 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioissa keskitytään joko kysymykseen ”mikä motivoi?”, jolloin on kyse tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon tai ”miten motivoidumme”?, jolloin taas tarkastellaan mielen sisäisiä prosesseja ja yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat motivoitumiseen ja käyttäytymiseen. Näitä kutsutaan sisältö- ja prosessiteorioiksi kuten kuviossa 6 nähdään. Motivaatioteorioita jaotellaan lisäksi sen mukaan ovatko ne saaneet alkunsa perinteestä, jossa ihmistä pidetään vaistonvaraisesti toimivana ja kokemuksesta oppivana, vai tietoon ja rationaaliseen harkintaan pohjaavana. Nämä suuntauksat ovat vahvistamisen ja kognitiivisen perinteen koulukuntia. Kun kyse ei ole näistä jää jäljelle positiivisen psykologian perinteeseen liittyvä ajatus, että ihminen toimii omaehtoisesti, itselleen merkityksellisten asioiden ohjaamana. (Hakonen & Nylander 2015, 138-139.)



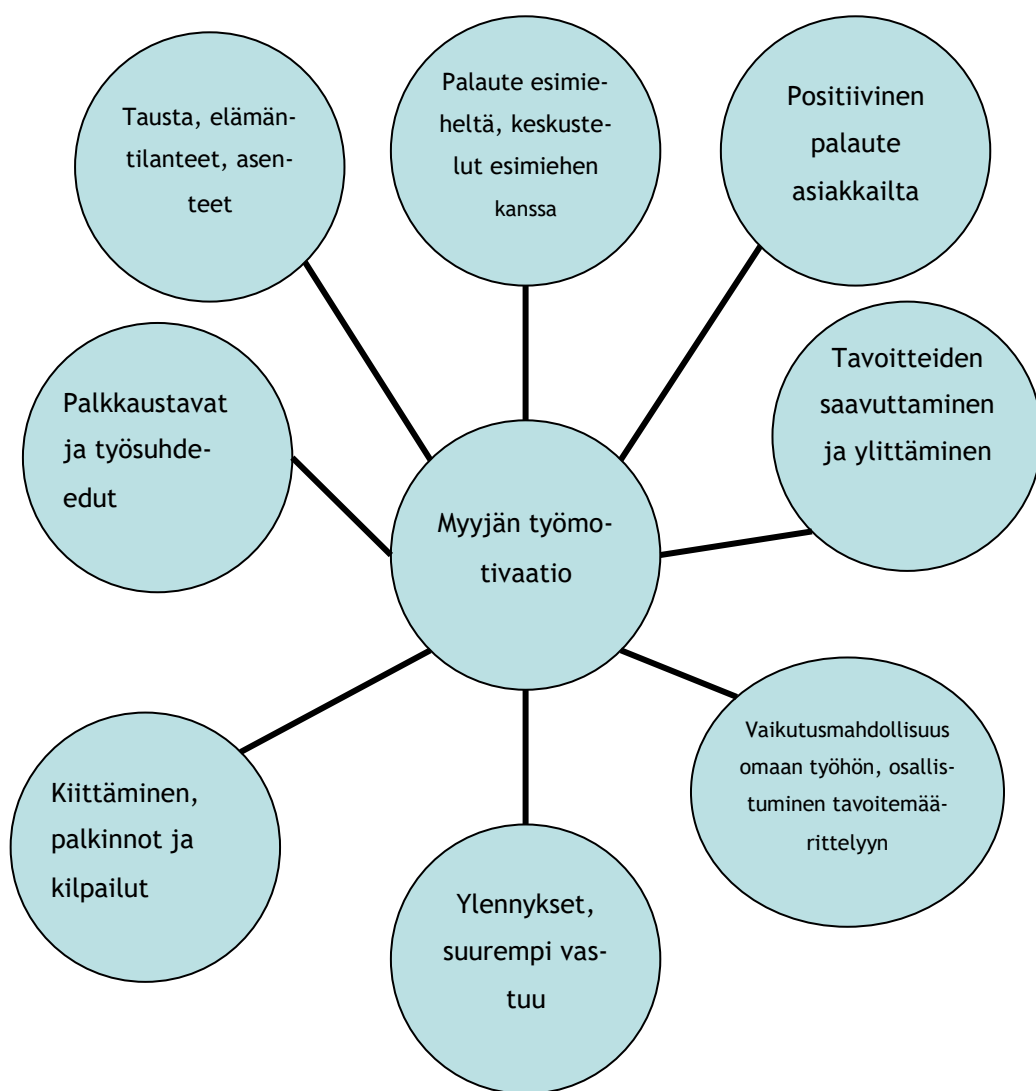
Kuvio 6. Motivaatioteoriat ja niiden ihmiskäsitykset (Hakonen & Nylander 2015, 138-139)

Motivaatioteorioita on olemassa useita ja samoin tapoja luokitella niitä. Palkitsemisen motivaatiovaikutuksia selittämään on käytetty vahvistamisen teoriaa, sisältöteorioita, prosessiteorioita ja positiivista psykologiaa. Vahvistamisen teoriassa ihminen nähdään ulkoapäin ohjautuvana ja kokemuksen pohjalta toimivana kun taas sisältöteorioissa ajatellaan että kaikki ihmiset motivoituvat samojen tarpeiden kautta. Prosessiteorioissa taas jatketaan yksilöllisyyttä korostavaan suuntaan ja niissä tarkastellaan ihmistä tiedon ja omien arvostusten pohjalta yksilöllisesti toimivana. Positiivisen psykologian perinteessä painopiste on tunteissa ja yksilöllisten merkitysten roolissa. (Hakonen & Nylander 2015, 138-139.)

5.2 Motivaatiotekijät

Myyjän motivaatioon vaikuttavat erilaiset tekijät kuten kuviosta 7 nähdään. Esimerkiksi saatu palaute, työn vaihtelevuus, palkkiot ja kannusteet, ihmissuhteet, koulutus, vastuu ja valtuudet, osallistumis- ja etenemismahdollisuudet sekä onnistuminen myyntityössä ovat motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Bergström & Leppänen 2009, 440.)

Motivaatiotekijät vaihtelevat yksilöittäin ja esimiehen onkin tärkeää tunnistaa mikä motivoi eniten yksittäisiä myyjiä. Jos myyjällä on voimakas suoritusbmotivaatio niin heitä kannustaa eniten saavutetut tavoitteet ja positiivinen palaute. Ihmiskeskeisillä myyjillä taas on voimakas liittymismotivaatio, ja heitä kannustavat ja palkitsevat saatu kiitos ja onnistuminen ihmissuhteissa. Jos myyjä on valtamotivoitunut niin silloin hän arvostaa asemaa ja vallan ulkoisia tunnusmerkkejä sekä aseman tuomaa auktoriteettia. (Bergström & Leppänen 2009, 440.)



Kuvio 7. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Bergström & Leppänen 2009, 440)

Frederick Herzberg on julkaissut vuonna 1966 kaksifaktoriteorian, jonka mukaan työllä on kaksi perusulottuvuutta: hygienia- ja motivaatioulottuvuus. Työn ulkoiset olosuhteet liittyvät hygientehtäviin, ja näitä ovat palkka, status, työpaikan varmuus, työilmapiiri, esimiesalaissuhteet, toimintatavat ja hallinto. Hygientehtävät eivät vaikuta motivaatioon eivätkä työsuoritukseen vaan ne poistavat tyytymättömyyttä. Motivaatiotekijät liittyvät työhön itseensä ja niitä ovat muun muassa työn sisältö, menestyminen työssä, palaute, julkiset tunnustukset, uralla eteneminen ja kehittyminen sekä kokemukset vastuusta. (Sistonen 2008, 177.)

6 Työntekijöiden kannustava palkitseminen

Palkitsemisen tavoitteena on usein kannustavuus, ja sen avulla pyritään motivoimaan henkilöstöä työskentelemään tehokkaammin ja esimerkiksi strategian suuntaisesti tai siten, että se edistäisi työhyvinvointia. Palkitsemista käytetään myös uusien työntekijöiden houkutteluun ja siihen, että pidetään nykyisistä työntekijöistä kiinni. (Hakonen & Nylander 2015, 11.)

Helsingin Sanomien artikkelissa kerrotaan hyvän palkitsemisen tukevan organisaation strategiaa ja tavoitteita sekä tekevän onnistumiset näkyviksi. Palkitsemisen kirjoitetaan myös vahvistavan yhteishenkeä ja että hyvässä palkitsemisessä otetaan henkilökunta mukaan palkitsemisen suunnitteluun ja toteutukseen. Kun on kyse hyvästä palkitsemisesta niin artikkelin mukaan työntekijät silloin tietävät miten palkitsemisjärjestelmä toimii ja perusteluiden pitää olla avoimia ja johdonmukaisia. (Helsingin Sanomat 2015.)

Palkitseminen voidaan määritellä kaksisuuntaiseksi prosessiksi organisaation ja sen jäsenten välillä. Tästä prosessista hyötyvät molemmat ja kyseessä on vaihtosuhde, kokonaisuus erilaisia tapoja, joilla työnantaja kompensoi työntekijälle hänen työaikansa, osaamisensa ja panoksensa, jotka työnantaja saa käyttöönsä. Palkitsemista pidetään nykyään myös johtamisen välineenä ja sen avulla viestitään työntekijöille halutusta toiminnasta, sekä tuetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista ja strategian toteutumista. (Hakonen & Nylander 2015, 11.)

Työtehtäviin liittyvät vastuut ja työntekijöiden panostus vaihtelevat ja siksi tarvitaankin palkitsemisjärjestelmä, jotta palkitseminen voidaan hoitaa oikeudenmukaisesti, työnantajan kannalta kustannustehokkaasti ja kannustavasti. Organisaatio on menestyksen tiellä kun työntekijät palkitsemisen avulla panostavat olennaisiin asioihin, tekevät parhaansa ja toimivat hyvässä yhteistyössä saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. (Hakonen & Nylander 2015, 22.)

Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat

Palkitseminen muodostuu aineellisista (rahallisista) ja aineettomista (ei-rahallista) palkitsemiselementeistä. Aineellisia palkitsemisia voivat olla rahapalkka, erilaiset rahalliset kannustimet, palkkiot, luontoisedut ja muut henkilöstöedut. Aineettoman palkitsemisen esimerkkejä voivat olla mielekäs ja haastava työn sisältö, kehittymismahdollisuudet, positiivinen palaute, joustavuus työnteon järjestelyissä, työsuhteen pysyvyys, hyvä työympäristö ja ilmapiiri sekä ajan tasalla olevat työvälineet. (Sistonen 2008, 177.)

6.1 Aineelliset palkitsemistavat

Peruspalkka on työnantajan antama korvaus työntekijälle hänen antamastaan työpanoksesta. Palkan suuruuteen vaikuttavat työn vaativuus, työ- ja toimintaympäristöön liittyvä kokemus ja henkilökohtainen suoriutuminen. Täydentävien palkitsemistapojen tarkoituksena on palkita henkilöstöä kun on tehty hyviä tuloksia, erinomaisia työsuorituksia sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Täydentäviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät, jotka liittyvät yrityksen tulokseen, henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvat tulospalkkiojärjestelmät sekä osakepohjaiset kannustinjärjestelmät. Käytössä voi myös olla kertaluontoisista suorituksista kuten kertapalkkio, idea- ja innovaatiopalkkio tai keksintöpalkkio. Tulospalkkio maksetaan yleensä 1-4 kertaa vuodessa ja kertapalkkion taas voi antaa heti. (Hakonen & Nylander 2015, 23-24.)

Peruspalkkaustavat

Palkkaus voi perustua aika-, urakka- tai palkkiopalkkaan ja näistä aikapalkka on yleisin käytetty palkkaustapa toimihenkilö- asiantuntija- ja johtotehtävissä. Urakka- ja palkkiopalkkausta käytetään yleensä myyntitehtävissä, teollisuudessa ja töissä, joissa suoritteiden määrää voidaan mitata. Nykyaikainen palkkausjärjestelmä huomioi sekä henkilökohtaisen suoriutumisen että tehtävän vaativuuden. (Hakonen & Nylander 2015, 25.)

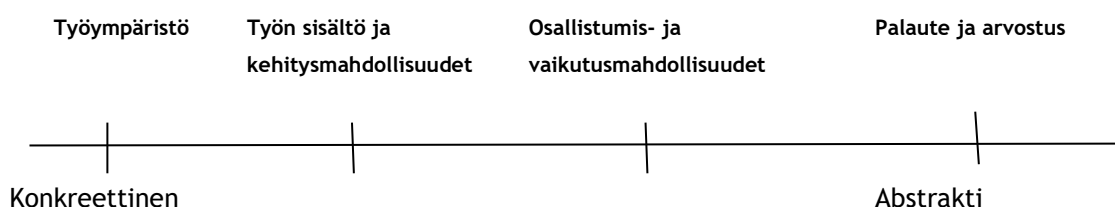
Täydentävät palkkaustavat

Täydentävät palkkaustavat ovat kiinteän kuukausipalkan päälle maksettavia palkkioeriä, jotka jaetaan usein lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimiin. Lyhyen aikavälin kannustamisessa tavoitteet on asetettu enintään vuoden mittaiselle ajanjaksolle. Lyhyen aikavälin kannustimia ovat erityyppiset tulos- ja voittopalkkiot kuten vuositulospalkkio ja kertapalkkio. Pitkän aikavälin kannustamisessa on pidempi seuranta-aika ja tälle tyypillisiä kannustimia ovat osakepohjaiset järjestelmät sekä henkilöstörahastoon maksettava tulos- tai voittopalkkio. (Hakonen & Nylander 2015, 31.)

6.2 Aineettomat palkitsemistavat

Työpaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä rahallisen palkitsemisen kokonaisuuden lisäksi ovat työympäristöön ja työn sisältöön liittyvät seikat. Motivaation, työhyvinvoinnin ja työpaikassa viihtymisen kannalta oleellista on, että työnantajalla ja työntekijällä on sujuva vuorovaikutus. Sujuvaan vuorovaikutukseen kuuluvat esimerkiksi palautteen saaminen ja keskinäinen arvostus. Aineeton palkitseminen on usein työpaikoilla jätetty kirjaamatta selkeään muotoon tai sitä ei ole mielletty palkitsemiseksi vaikka se on tärkeä osa työhön sitoutumista ja työssä

viihtymistä. Aineeton palkitseminen on osittain työnantajalle ilmaista ja vaatii esimiehiltä vain sen että he ymmärtävät kuinka tärkeä asia on. Jos aineettomatkin palkitsemistavat kirjataan ylös osaksi palkitsemisstrategiaa, voi se auttaa niiden käyttämistä sekä tekee palkitsemisen näkyväksi kaikille osapuolille. Alla olevassa kuviossa 8 aineettomat palkitsemistavat on laitettu jatkumolle sen mukaan kuinka konkreettisia tai abstrakteja ne ovat. Työympäristöön liittyviä tekijöitä kuten esimerkiksi työsuhteen ehtoja tai itse fyysisiä työolosuhteita on helppo kuvata ulkopuolisillekin, joten ne ovat konkreettisia asioita. Arvostus ja palaute taas ovat asioita, joita ei ole helppo konkretisoida selkeiksi järjestelmiksi ja ovat siksi varsin abstrakteja. (Hakonen & Nylander 2015, 35-36.)



Kuvio 8. Aineettomat palkitsemistavat (Hakonen & Nylander 2015, 35-36)

Työympäristö

Työympäristön fyysiset olosuhteet, kuten se missä työpaikka sijaitsee, ovat merkitseviä kun työntekijä valitsee työpaikkaa. Palkitsemistapana työpaikan sijainnin hyödyntäminen on rajallista, koska sijaintia ei voida määritellä henkilöstön tai yksittäisen työntekijän toiveiden mukaan. Muita palkitsemisen keinoja ovat mm. työsuhdematkalippu, -auto tai etätönmahdollisuus. Työympäristössä hyvät työvälineet, viihtyisät tilat tai ergonomiset kalusteet ovat tärkeitä palkitsemisessa. Kirjallinen työ sopimus on tärkeä palkitsemisen keino, ja se on hyvä henkilökunnan sitouttamiseen ja houkutteluun. Liukuva työaika, työvuorojen vaihtaminen ja osaaikatyöskentelyn mahdollisuus ovat työajan joustoja, joilla voidaan tukea henkilökunnan hyvinvointia. (Hakonen & Nylander 2015, 36-37.)

Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet

Motivaatioon ja työpaikan valintaan vaikuttaa työn sisältö. Oma osaamista vastaavat ja kiinnostavat työtehtävät ovat etenkin korkeasti koulutetuille työntekijöille tärkeää valitessa työpaikkaa. Uralla eteneminen on tärkeä palkitsemisen tapa, vaikka kaikilla työnantajilla ei ole mahdollisuutta tarjota tätä työssään hyvin suoriutuville henkilöille. Uusien ja haastavampien työtehtävien tarjoaminen mahdollisuuksien mukaan on kuitenkin asia johon työnantajien kan-

nattaa suhtautua myönteisesti. Koulutusmahdollisuuksilla voidaan lisätä työntekijän sitoutumista organisaatioon ja motivaatiota työskentelyyn. (Hakonen & Nylander 2015, 38.)

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä palaute ja arvostus

Työnantajan ja työntekijän vuoropuheluun liittyviä palkitsemistapoja jotka muotoutuvat vuorovaikutuksessa työnantajan edustajan, kuten esimiehen ja työntekijän välillä nimitetään myös psykologisiksi palkkioiksi. Nämä palkkiot ovat kannustavan johtamisen ja työhyvienvoinnin olennainen osa. Vaikuttamismahdollisuudet voivat olla työtehtävien järjestykseen, fyysiseen työpaikkaan tai työtehtäviin liittyviä ja niistä voi olla kirjattuja tai muuten selkeitä sääntöjä. Vastineena hyvin tehdystä työstä työntekijöiden toivelistan kärjessä ovat palaute ja arvostus työpaikalla. Esimiehen keskeisin keino motivoida ja suunnata työskentelyä on myönteinen ja rakentava palaute. Palaute on ilmainen ja tehokas palkitsemistapa. Pohdittaessa palkitsemistapoja, on hyvä ottaa huomioon ihmisten arvostukset ja toiveet. (Hakonen & Nylander 2015, 38-39.)

6.3 Tehtävän vaativuusarviointi

Palkitsemisen perusteisiin yksilötasolla kuuluvat tehtävän vaativuus, henkilön osaaminen ja suoriutuminen tehtävissä. Yleinen kehityssuunta sekä kansainvälisesti että Suomessa on ollut palkitsemisen siirtyminen entistä yksilöperusteisempaan suuntaan. Palkitsemisen perustan muodostaa tehtävän vaativuus. Tehtävän vaativuusarvioinnin avulla voidaan luoda selkeä rakenne palkitsemiseen. Lisäksi tällaisen vaativuusrakenteen avulla on mahdollista tehdä palkkavertailuja niin sisäisesti eri yksiköiden, osastojen ja yksilöiden välillä kuin ulkoisesti relevantteihin vertailuryhmiin. Vaativuusarvioinnin tekeminen ja määrittäminen on edellytys sille, että palkkapolitiikka ja suoritus- ja osaamisperusteinen palkitseminen on johdonmukaista. (Sistonen 2008, 178.)

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on tehtäväkuvausten ja tehtävien vaativuuden määrittäminen sekä määritysten ajan tasalla pitäminen. Nämä luovat perustan palkitsemisen oikealle tasolla ja rakenteelle. Tehtäväkuvaus ja tehtävien vaatimustasot toimivat johtamisen välineinä ja ne onkin tärkeää päivittää aina kun rooli, vastuut ja avaintehtävät muuttuvat merkittävästi. (Sistonen 2008, 179.)

Tehtävän vaativuusarvioinnissa on kyseessä nimenomaan tehtävän arviointi, ei tehtävänhaltijan arviointi. Vaativuusarvioinnin keskeisen periaatteen mukaan esimies aina arvioi alalistensa tehtävät. Tehtävän vaativuusarvioinnin rungon muodostavat esimiesten haastattelut. Arvioinnissa käytetään organisaatiokaavioita, tehtäväkuvauksia ja liiketoiminnan tunnuslukuja. Tehtävästä täytyy olla riittävästi tietoa, jotta se voidaan arvioida ja esimiehen täytyy tuntea teh-

tävä riittävän hyvin. Tehtävät laitetaan loogiseen järjestykseen arvioimalla tehtävän vaativuutta eri ulottuvuuksien avulla ja arviointien johdonmukaisuus ja objektiivisuus varmistetaan vertaamalla tehtäviä toisiinsa niin organisaation sisällä kuin vertaamalla niitä konsulttiyritysten tietokantoihin Suomessa ja ulkomailla. Arvioinnin toteuttaa esimiehen kanssa järjestelmän asiantuntija ja usein myös järjestelmän osaava henkilöstöhallinnon asiantuntija. (Sistonen 2008, 180-181.)

7 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja menetelmänä käytin teemahaastattelua ja yrityksen työntekijöille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysin pääpaino on numeeristen arvioiden sijaan mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten tulkinnassa. Jakaumien ja keskiarvojen sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään johtopäätösten tekemiseen moniulotteisemmasta, usein haastatteluihin ja ryhmäkeskusteluihin pohjautuvasta aineistosta (Talous tutkimus 2016). Kvalitatiivinen tutkimus on hyvä työssä siksi, että sen avulla pystyy syvällisemmin analysoimaan tuloksia.

Teemahaastattelu ei etene tarkkojen yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan laajemmin, kohdentuen ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat, vapaalle puheelle annetaan tilaa vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien haastateltavien kanssa (Saaranen-Kauppinen & Puuniekka 2006.)

Haastattelutilanteessa esiin nostettavat teemat ovat tarkoin etukäteen pohdittuja ja määriteltäviä. Aina ei teemojen käsittelyjärjestyksellä ole ratkaisevaa merkitystä, vaan keskustelun luonteva kulku määrää asioiden käsittelyjärjestyksen. Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen mietitty tarkoitus. Siinä on tärkeää, että haastattelun rakenne pysyy haastateltajan hallinnassa ja aineisto kertyy haastateltavan henkilön kokemuksista. (Tilastokeskus.)

Teemahaastatteluilla uskon saavani tarkempaa ja syvempää tietoa työntekijöiden ajatuksista ja suhtautumisesta lisämyynnin tekemiseen ja lisämyynnin kehittämiseen sekä heidän motivaatiostaan näitä asioita kohtaan. Teemahaastattelut ovat oiva valinta mielestäni myös siksi, että haluan työssä vähemmän tietoa tunnetuista ilmiöistä ja asioista, ja enemmänkin tietoa työntekijöiden motivaatiosta lisämyynnin tekemiseen myymälöissä. Teemahaastattelut on toteutettu kahden eri pääkaupunkiseudun myymälän 11 henkilön yksilöhaastatteluina.

Haastattelujen aiheena oli lisämyynti, työntekijöiden lisämyyntikoulutus, koulutuksen sisältö sekä toiveet koulutuksen sisällöksi, lisämyynti palaverien aiheena, esimiehen rooli lisämyynnin teossa sekä myyntiraporttien tulkinta. Haastatteluissa käytiin läpi myös motivointiseikkoja

liittyen lisämyynnin tekoon ja työsopimustuntien määrään, Yritys X:n bonusjärjestelmää motivoinnin välineenä ja lisämyynnin seurantaan. Minulla oli valmiiksi tehtyjä kysymyksiä haastattelun teemana ja runkona, mutta keskustelimme avoimesti aiheista.

Haastateltavien henkilöiden määrä oli 11. Haastateltavat työskentelevät pääkaupunkiseudun Yritys X:n myymälöissä. Haastattelin erilaisia työtehtäviä tekeviä henkilöitä saadakseni mahdollisimman monipuolisen kuvan siitä miten työntekijät suhtautuvat lisämyynnin tekoon ja kuinka motivoituneita he ovat tekemään lisämyyntiä. Haastateltavana oli kuusi myyjää, yksi apulaismyymäläpäällikkö, kaksi myymäläpäällikköä ja kaksi visuaistia.

Haastateltavien työsuhteen kesto oli yhdestä vuodesta 22 työvuoteen. Tein haastatteluja myymälöiden taukotiloissa, jotta haastattelutilanne oli rauhallinen. Haastattelujen ajankohta oli loppukeväällä ja loppuvuodesta 2015. Nauhoitin jokaisen haastattelun ja litteroin ne jälkikäteen. Pyrin litteroimaan haastattelut mahdollisimman sanatarkasti. Haastattelujen kesto oli 15-25 minuuttia riippuen haastateltavasta. Toisilla oli enemmän sanottavaa kuin toisilla. Huomasin myös, että sain enemmän palautetta henkilöiltä, joita haastattelin myöhemmin kuin muutamalta ensimmäiseltä haastateltavalta; osasin esittää enemmän tarkentavia kysymyksiä muutaman ensimmäisen haastattelun jälkeen.

7.1 Haastateltavien taustatiedot

Kaksi myyjistä joita haastattelin, oli työskennellyt Yritys X:llä vuoden. Toisella heistä on työsopimustunteja viikossa 25 ja toisella neljä. 25 tuntia viikossa tekevä myyjä on alusvaate- ja sukkaosaston vastaava ja neljä tuntia viikossa tekevällä ei osastovastaavan paikkaa ole työtuntimääränsä vuoksi. Yksi haastateltavista myyjistä on ollut myyjänä kaksi ja puoli vuotta, hän tekee 25 tuntia viikossa ja toimii naisten osaston vastaavana sekä apulaisvisuaisti. Lisäksi haastattelin myyjää, joka on ollut myyjänä kaksi vuotta, hänellä on 10 tuntia/viikossa työsopimus ja hän on sukkaosaston vastaava. Haastatteluun osallistui myös neljä vuotta Yritys X:llä työskennellyt myyjä, jolla on työtunteja viikossa 10 ja hän toimii sukkaosaston vastaavana sekä viisi vuotta myyjänä työskennellyt lasten softaosaston vastaava, jolla työtunteja on 10 tuntia viikossa.

Haastateltava apulaismyymäläpäällikkö on todella konkari ja ollut töissä Yritys X:llä 22 vuotta. Tällä hetkellä hän työskentelee lastenosaston vastaavana ja tekee 30 tuntia viikossa. Myymäläpäälliköistä, joita haastattelin, toinen on ollut Yritys X:llä kolme ja puoli vuotta, ja hän tekee 37,5 tuntia viikossa ilman osastovastaavan paikkaa ja toinen heistä on työskennellyt Yritys X:llä kuusi vuotta ja hänellä on 37,5 tuntia viikossa työsopimus, ja lisäksi hän on myös lastenosaston vastaava.

Visualisteista toinen on työskennellyt Yritys X:llä vuodesta 2007, mutta ollut välillä äitiyslomalla ja palannut takaisin töihin noin vuosi sitten vuonna 2014. Hänellä on tällä hetkellä 30 tuntia viikossa työsopimus. Toinen visualisti taas on työskennellyt Yritys X:llä yhdeksän vuotta, joista ensimmäiset vuodet hän toimi myyjänä ja viimeiset kolme vuotta visualistina. Hänen työtuntinsa ovat 34 tuntia viikossa.

7.2 Lisämyynti ja siihen liittyvä koulutustarve

Haastateltavista kaikki vastasivat, että kokevat lisämyynnin asiana, jossa myydään asiakkaalle tuotteita ja jota hän ei alun perin tullut ostamaan. Haastateltavia myyjiä yhdistävä tekijä vastauksissa oli, että useampi myyjä ehdotti, että laitettaisiin kassalle jotain pientä tavaraa kuten pesupusseja, joita myytäisiin asiakkaalle. Myymäläpäällikkö, visualisti ja kolme myyjää ehdotti vastauksessaan, että myydään lisänä asiakkaalle jokin sellainen tuote joka sopii tuotteeseen, jota asiakas on tullut ostamaan. Näissä vastauksissa tuote-ehdotuksia ovat hameen kanssa sukkahousut, rintaliivien kanssa alushousut ja pesupussi, ja housujen kanssa vyö.

Kysyessäni haastattelussa siitä miten haastateltava kokee lisämyynnin teon, myymäläpäälliköistä toinen vastasi, että pitää siitä että palvelee asiakkaan ja sitten siihen tilanteeseen sopivasti, mitä se asiakas voisi siihen tarvita niin myy asiakkaalle lisää ja ei koe lisämyyntiä vaikeana. Toinen myymäläpäällikkö sanoi sen riippuvan tuoteryhmästä. Jos tuotteeseen, jonka asiakas ostaa, on helppo liittää tuoteryhmä, niin silloin hänen mielestään on luonnollista tarjota esimerkiksi mekon ostajalle sukkahousuja. Tapauksessa, jossa joku ostaa lasten pikkuhousuja kolmet kappaleet, niin hän ei aina tiedä mitä siihen tarjoaisi lisänä. Hänen mielestään kassalta on helpompi tarjota tuotteita vaikka ei olisikaan asiayhteyttä. Apulaismyymäläpäällikkö vastasi lisämyynnin teon tuntuvan välillä ihan helpolta kun sitä tekee osastolla, mutta että se ei aina huvita.

Myyjien vastauksissa ilmeni, että lisämyynnin tekoa pidetään tungettelevana ja vaikeana, tai osa kokee sen haastavana ja ettei se ole ominta itseään kuten he vastauksissaan ilmaisivat. Muutama haastateltava sanoi pitävänsä lisämyynnin tekoa helppona. Myös se tehdäänkö lisämyyntiä kassalla vai osastolla jakoi mielipiteet. Osa myyjistä pitää lisämyynnin tekoa kassalla helppona ja osastolla vaikeana, ja osa taas päinvastoin kokee lisämyynnin teon osastolla mielekkääksi ja kassalla hankalaksi.

Visualisteista toinen vastasi lisämyynnin olevan mielekästä jos sen saa tehdä omaehtoisesti ja tilanteeseen sopivalla tavalla, mutta jos jokaiselle asiakkaalle pitää kaupitella jotain tuotetta kassalla, koki hän sen tungettelevaksi ja epämiellyttäväksi. Toinen visualisti taas vastasi lisämyynnin tekemisen olevan hänelle asiakkaan lukemista ja ihmistuntemusta, ja että hän tietää

milloin asiakkaalle voi myydä jotain ja milloin ei. Hän myös sanoi, että jos hänellä jäisi muilta töiltä aikaa lisämyynnin tekoon, niin hänellä olisi enemmän antaa paukkuja siihen. Lopuksi hän vielä lisäsi, että kyllä hän sitä toisinaan mielellään tekee ja käyttää siihen aikaa kun näkee lopputuloksen.

Koulutus

Kysyessäni onko Yritys X kouluttanut lisämyynnin tekoon, sain vastaukseksi kaikilta haastateltavilta, että mitään varsinaista koulutusta lisämyynnin tekoon ei ole ollut. Kaksi myyjistä ja yksi myymäläpäällikkö mainitsi, että on järjestetty myyntikoulutus missä sivuttiin lisämyyntiä muutamalla sanalla, mutta ei sen enempää. Lisäksi kaksi muuta haastateltavaa, myyjä ja apulaismyymäläpäällikkö sanoivat, että lisämyynnistä on joskus mainittu vähäsen jotain henkilökunnan palaverissa.

Kysyessäni mitä koulutus on sisältänyt, sain viisi vastausta että ei mitään, koska koulutusta ei ole ollut. Nämä vastaajat olivat myyjiä ja visualisteja. Muutama myyjistä vastasi, että on kerrottu mitä tuotteita voi myydä lisämyyntinä. Myymäläpäällikkö vastasi, että koulutuksissa on annettu vinkkejä siihen mitä tuotteita voi lisämyydä, esimerkiksi kun ostat mekon niin voit lisämyydä sukkahousut, ja että lisämyyntivinkkejä tulee myymälöihin pääkonttorilta.

Lisäksi kysyin haastateltavilta, minkälaista koulutusta he kaipaisivat lisämyynnin tekoon. Myyjiä yhdistäväksi vastaukseksi sain, että esimerkiksi sellaiset henkilöt, jotka ovat hyviä lisämyynnin teossa, voisivat kertoa suullisia vinkkejä ja esimerkkejä sekä ideoita. Myyjien vastauksissa tuli esille suullisten vinkkien lisäksi, se että he kaipaivat tuote-esimerkkejä siitä mitä tuotteita voisi lisämyydä. Visualistien vastauksissa oli molemmissa pyydetty esimerkkejä konkreettisista asiakaspalvelutilanteista, joissa tehdään lisämyyntiä. Toinen myymäläpäälliköistä oli sitä mieltä että koulutusta ei tarvita. Toinen päällikkö vastasi että ei tiedä minkälaiselle koulutukselle olisi tarvetta. Toinen päälliköistä toivoi, että uusille työntekijöille, etenkin sellaisille jotka eivät ole työskennelleet kaupan alalla järjestettäisiin koulutusta, joka voisi olla esimerkiksi verkossa toteutettava e-learning koulutus.

Työntekijöille järjestettävät palaverit

Yritys X:llä järjestetään säännöllisin väliajoin palavereja myymälässä, joihin kaikkien työntekijöiden odotetaan osallistuvan. Kysyin haastateltavilta onko palaverissa ollut aiheena lisämyynti ja sen tekeminen. Myymäläpäälliköt vastasivat, että heidän pitämässään palaverissa on puhuttu siitä mitä lisämyynti tarkoittaa, miten voi avata keskustelun asiakkaan kanssa ja korostettu sitä, että lisämyynti ei ole tuputtamista. Myymäläpäälliköille järjestettävissä aluepalaverissa myymäläpäälliköt eivät muistaneet että olisi sisältönä ja aiheena ollut koskaan lisämyynti. Myyjistä noin puolet vastasi, että palaverissa on puhuttu lisämyynnistä ja puolet

vastasi, että aihetta on sivuttu palavereissa. Visualistit olivat molemmat sitä mieltä, että aihetta on sivuttu. Toinen visualisteista totesi että ei hänen mielestään sillä tavalla, että lisämyyntiä haluttaisiin tehtävän myymälässä.

7.3 Esimiehen rooli lisämyynnin teossa ja palautteen saanti

Kysyessäni kannustaako esimiehesi lisämyynnin tekoon, vastaukset jakaantuivat aika lailla kahtia. Sain kolmelta myyjältä lyhyen vastauksen, että ei kannusta. Kolme myyjistä taas vastasi, että kannustaa. Myymäläpäälliköistä toinen oli sitä mieltä, että esimies ei kannusta suoranaisesti, mutta toki toivoisi että lisämyyntiä tehtäisiin, ja toinen myymäläpäällikkö oli taas sitä mieltä, että saa kannustusta sähköpostitse sekä erilaisten kilpailujen ja haasteiden avulla. Visualistit vastasivat molemmat, että ei kannusta ja apulaismyymäläpäällikkö sanoi, että palavereissa kannustaa, mutta ei myymälässä.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että palautteen saaminen motivoi myös lisämyynnin tekemiseen. Rakentava ja positiivinen palaute motivoi. Rakentava palaute antaisi eväitä kehittymiseen ja uusiin ideoihin. Vastaajien mielestä sillä, miten rakentavaa tai positiivista palautetta annetaan, on merkitystä. Palaute täytyy aina antaa asiallisesti ja ainoastaan niiden henkilöiden kesken ketä palaute koskee. Palautteen olisi myös hyvä sisältää konkreettisia lukuja, kuten esimerkiksi myyntilukuja.

Myymäläpäälliköt ja visualistit vastasivat kaikki, että eivät tunne saavansa palautetta lisämyynnin teosta. Myyjistä kaksi vastasi saavansa palautetta kerran vuodessa kehityskeskustelussa lisämyynnin teosta mikä on todella vähän. Apulaismyymäläpäällikkö ja yksi myyjistä vastasi saaneensa kerran palautetta asiakaspalvelutilanteesta, jossa oli tehnyt lisämyyntiä asiakkaalle. Kolme myyjää sanoi, ettei ole saanut palautetta asiasta ollenkaan.

7.4 Myyntiraporttien tulkinta ja huomioiminen myyntityössä

Haastateltavista ainoastaan yksi vastasi, että osaa todella huonosti tulkita myyntiraportteja ja tämä henkilö on 4 tuntia viikossa työsopimuksella tekevä myyjä, joka on ollut vasta vuoden verran työsuhteessa. Toinen henkilö, joka vastasi, että osaa auttavasti tulkita myyntiraportteja, on 10 tuntia viikossa työsopimuksella tekevä myyjä, joka ollut noin kaksi vuotta töissä ja on sukkaosaston vastaava. Kaikki muut yhdeksän ilmoittivat osaavansa lukea ja tulkita myyntiraportteja.

Myymäläpäälliköt vastasivat ottavansa myyntiraportit huomioon työssään siten, että jos jokin osasto tai tuoteryhmä on myynyt huonosti, niin sitten siellä osastolla tehdään muutoksia. Lisäksi he kertoivat että, tarjouksen aikaan seurataan myyntiraporteista jos jokin tuote ei myy,

ja sitten tarkistetaan mainonta ja viestintä myymälässä. Myymäläpäällikköjen vastauksissa tuli myös ilmi, että jos myynti sakkaa, keskitytään vain asiakaspalveluun, jotta saadaan myyntiä paremmaksi.

Myyjiä yhdistävä vastaus oli, että kaikki sanoivat seuraavansa myyntiä päivän aikana ja sitä, että päästäisiin päivän budjettiin. Muutama myyjä myös sanoi seuraavansa kävijämääriä ja yksi totesi seuraavansa ostajaprosenttia.

Molemmat visualistit vastasivat, että seuraavat etenkin osastoittain myyntiä ja jos jollain osastolla on ollut huono myynti niin sitten he pyrkivät tekemään muutoksia sillä osastolla, jotta myynti siellä saataisiin nousemaan.

7.5 Motivointi lisämyynnin tekoon ja sopimustuntimäärän merkitys motivoinnissa

Myymäläpäälliköiden vastauksista nousi esille seuraavia motivaation lähteitä:

asiakkaan palvelu niin, että asiakas poistuu hyvillä mielin ja palaa hyvänpalvelun myymälään, mahdollisuus seurata lisämyynnin tekoa henkilökohtaisesti ja tästä palkitseminen sekä rahalliset palkinnot.

Myyjien kesken vastaukset jakautuivat aineettomien ja aineellisten motivaatiotekijöiden kesken. Myyjistä neljä vastasi aineettomien tekijöiden kuten asiakkaalta, esimieheltä ja työkavereilta saadun palautteen, vastuun saamisen, itsensä kehittämisen ja etenemismahdollisuuksien, ylimääräisten työtuntien, työporukalla yhdessä tekemisen ja kannustamisen motivoivan heitä. Aineellisten tekijöiden kuten rahabonusten ja tuotepalkintojen, esimerkiksi lahjakorttien ja leffalippujen, kertoi motivoivan kaksi myyjää ja apulaismyymäläpäällikkö. Kysyessäni mitä nämä aineelliset palkinnot voisivat olla, sain vastaukseksi Yritys X:n tuotteiden olevan hyviä palkintoja ja osa taas toivoi kuten lahjakortteja jonnekin tai leffalippuja. Visualistit olivat molemmat sitä mieltä, että aineelliset tekijät motivoivat ja toivoivat rahapalkintoja tai kannustepalkkaa pohjapalkan lisäksi sen mukaan miten lisämyynti kasvaa. Ryhmähenki ja yhdessä tekeminen mainittiin myös motivointitekijänä.

Palkintojen tietäminen etukäteen

Myyjät vastasivat, yhtä lukuun ottamatta, että parempi tietää palkinto etukäteen. Yksi myyjistä oli sitä mieltä, että enemmän motivoi, jos lähes loppuun palkinto/palkitseminen ei ole tiedossa. Myymäläpäällikön mielestä on parempi tietää etukäteen ja toinen myymäläpäälliköistä oli sitä mieltä, että se riippuu onko palkinto mieleinen vai ei. Jos palkinto on hyvä, on hyvä tietää etukäteen ja jos palkinto on huono niin parempi kuin ei tiedä. Molemmat visualistit olivat sitä mieltä että on parempi ja reilumpi tietää etukäteen palkinto. Apulaismyymälä-

päällikkö sanoi, että olisi parempi kuin palkinto olisi yllätys: sitä odottaisi jännityksellä ja tämä motivoisi enemmän.

Lisämyyntiin motivoivat kilpailut

Myymläpäällikköiden vastauksissa oli kilpailujen kestoksi toiveena lyhytkestoiset noin viikon kestävät, helposti mitattavissa olevat konkreettiset kilpailut, joissa on joku hyvä idea. Toiveena oli myös, että kilpailuissa olisi mukana jokin tietty tuoteryhmä ja että kilpailuja voitaisiin järjestää kerran kuussa, mutta ei alennusaikoina. Apulaismyymläpäälliköt eivät esittäneet mitään erityistä kilpailuideaa.

Visualistien vastauksissa toivottiin kilpailujen olevan myös henkilökohtaisia, sillä suurin osa Yritys X:n kilpailuista on ollut myymäläkohtaisia. Kilpailutavaksi esitettiin, että merkittäisiin taukotilan taulukkoon mitä ja minkä verran kukin myy lisämyyntinä ja taulukosta voitaisiin seurata mitä kukakin on myynyt ja missä on onnistuttu hyvin. Kilpailun lisämyyntituotteita ei rajattaisi ja näin välttyttäisiin tiettyjen tuotteiden ”pakkomyynniltä”.

Myyjien kilpailuehdotuksia ovat kilpailu, jossa merkitään aina viiva taulukkoon kun myyjä myy jotain lisää ja kilpailutuotteet vaihtelisivat tuoteryhmä kerrallaan, kilpailu jossa myytäisiin tietyn tuotteen kanssa aina tietty tuote, ja sitten siitä pidettäisiin seurantaa sekä kilpailu jossa kaikki tuotteet olisivat lisämyynnin piirissä. Myyjät ehdottivat kilpailujen kestoksi vaihtelevasti yksi tai kaksi viikkoa tai sitten, että kilpailu olisi pidempiaikainen esimerkiksi kuukauden kestävä.

Sopimustuntimäärän merkitys motivoinnin kannalta

Myymläpäällikköiden mielipiteet asiassa jakaantuivat siten, että toinen haastateltava ei usko sopimustuntien määrällä olevan vaikutusta asiaan, ja toisen mielestä taas tuntimäärällä on merkitystä. Työntekijä, jolla on enemmän tunteja, on motivoituneempi ja sitoutuneempi työhönsä. Apulaismyymläpäällikkö arvioi, että henkilö, jolla on enemmän työtunteja, on motivoituneempi, koska vähemmällä tunneilla työskentelevät käyvät töissä esimerkiksi opiskelun ohella lisäansioden vuoksi. Kun taas useampia tunteja tekevät, käyvät useimmiten työssä ansaitakseen toimeentulonsa.

Visualistit molemmat uskoivat sopimustunneilla olevan merkitystä ja että suurempituntinen on motivoituneempi.

Neljä myyjistä arvioi isompituntisten olevan motivoituneempia. Perusteluina oli mm; kun viettää työssä enemmän aikaa niin on paremmin perillä asioista ja silloin myös on motivoi-

tuneempi kuin vain kerran viikossa työskentelevä, pikkutuntiset saattavat käydä töissä vain lisäänsioiden vuoksi, kun taas isompituntinen voi olla kyseisessä työssä siksi että on siitä kiinnostunut ja pitää työstään. Yksi myyjistä uskoi pienempituntisten olevan motivoituneempia kuin suurempituntiset, sillä jos on paljon töissä, niin ei joka päivä jaksaa olla motivoitunut samoista asioista. Yksi myyjä vastasi, että motivaatio on ihmisestä kiinni eikä työtuntien määrästä.

7.6 Bonusjärjestelmä ja lisämyynnin seuranta

Kysyessäni haastattelussa, että kuinka moni on tietoinen Yritys X:n bonusjärjestelmästä, niin kaikki muut vastasivat olevansa tietoisia, paitsi kaksi myyjää vastasi, että eivät ole olleet tietoisia tällaisesta järjestelmästä Yritys X:llä.

Myymäläpäälliköiden mielestä bonukset ovat kohtuullisesti saavutettavissa riippuen tietenkin myymälälle laaditusta budjetista. Muutos, jonka mukaisesti bonuksia voi saada vuodessa 12 kuukauden ajan, entisen 6 kuukauden sijaan, on hyvä uudistus. Apulaismyymäläpäällikkö toteasi, että bonukset on kohtuullisesti saavutettavissa, ja että oma myymälä ei tässä vaiheessa bonuksia remontin ja vähentyneiden parkkipaikkojen ja laskeneiden asiakasmäärien vuoksi saavuta.

Visualistien vastauksista kävi ilmi, että toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että on helposti saavutettavissa ja toisen mielestä ei ole.

Viisi myyjää vastasi, että bonukset eivät ole kohtuullisesti saavutettavissa ja yksi vastasi, että kohtuullisuus riippuu myymälän sijainnistakin ja miten myymälä on asiakkaiden saavutettavissa, onko remonttia tai jotain muuta ongelmaa että olisi huonosti tavoitettavissa.

Myymäläpäälliköt kehittäisivät järjestelmää siten, että haluaisivat mukaan samaan bonusjärjestelmään muun henkilökunnan kanssa kvartaalibonusjärjestelmän sijaan, koska siinä katsootaan koko tulosta ja järjestelmä sisältää paljon asioita, joihin ei päällikkötasolla pystytäkään vaikuttamaan. Tämä vähentäisi päälliköiden bonuksen määrää, mutta olisi paremmin saavutettavissa. Yritys ei häviäisi mitään, koska päälliköiden nykyisessä järjestelmässä bonuksen määrä on suurempi kuin myyjien. Apulaismyymäläpäällikkö uskoo, että pääkaupunkiseudun ulkopuolella pärjää myynneissä paremmin, kun kilpailua on vähemmän. Hän toivoisikin että bonusjärjestelmä suhteutettaisiin paremmin niin, ettei myymälän sijainnilla olisi niin suurta merkitystä.

Visualisteista toisella ei ollut kehittämisehdotuksia ja toisen mielestä bonusjärjestelmä voisi toimia siten, että myös pienillä myymälöillä olisi mahdollisuus päästä tavoitteisiinsa ja että

huomioitaisiin kaikki erikoistilanteet paremmin kuten remontit. Erikoistilanteessa oleville myymälöille annettaisiin järjestelmässä joustoa, tämä motivoisi ehkä myymälän henkilökuntaa tavoittelemaan parempia tuloksia. Visualisti arvioi, että tämä olisi kohtuullisen edullinen tapa motivoida työntekijöitä.

Myyjien vastauksissa tuli esille, että bonusta tai yllätyspalkinnon voisi saada jo siitä, että ylittää budjettitavoitteen eli indeksin 100 vaikka ei pääsisikään 105 indeksille - johon pääsyä myymälältä nyt edellytetään bonuksien saamiseksi. Lisäksi ehdotettiin, että budjetit pitäisi suhteuttaa paremmin myymälän kokoon, eli jos kyseessä on pieni myymälä, niin budjetinkin pitäisi olla suhteessa pienempi. Yhtenä konkreettisenä kehittämis ehdotuksena oli budjettien pienentäminen, sekä se että bonuksia saisi jo siitä että pääsee indeksille 100 eli pääsee budjettiin. Tämän jälkeen laitettaisiin myymälät järjestykseen niin, että myymälä, joka on ylittänyt eniten budjetin, saisi eniten bonusta ja niin edelleen.

Lisämyynnin seuranta

Kysyin haastattelussa, että seurataanko työntekijöiden mielestä lisämyynnin tekemistä Yritys X:llä. Sain valtaosalta kielteisen vastauksen ja muutama vastasi että ei tiedä seurataanko. Ainoastaan myymäläpäälliköt vastasivat, että ei varsinaisesti seurata, eikä ainakaan kovin aktiivisesti, mutta ehkä joidenkin kampanjoiden tai kilpailujen aikana seurataan kampanjatuotteiden myynnin määrää.

Kysyessäni haastateltavien mielipiteitä siitä, että pitäisikö lisämyynnin tekoa seurata ja motivoisiko se heitä, sain todella paljon myönteisiä vastauksia että olisi hyvä seurata ja tämä motivoisi kyllä.

Myymäläpäälliköiden vastaukset olivat yhteneväiset sen suhteen, että hyvä olisi jollain mielekkäällä tavalla seurata sekä myymälätasolla että pääkonttorillakin.

Vastauksissaan myyjät esittivät että heitä motivoiden voitaisiin seurata esimerkiksi siten, että järjestettäisiin kilpailu, jossa seurataan miten paljon kukakin myy lisää ja sitten kilpailun voittaja saisi palkinnoksi valita itselleen asukokonaisuuden. Myyjät myös totesivat vastauksissaan, että jos he konkreettisesti näkisivät, että lisämyyntiä seurataan ja miten se vaikuttaa myyntiin, niin se motivoisi suuresti. Myyjät eivät myöskään haluaisi että lisämyyntiä seurattaisiin siten, että siitä saisi henkilökohtaisesti toruja, jos ei ole tehnyt riittävästi lisämyyntiä. Enemmänkin seurantaa toivottaisiin kannustusmielessä. Annetaan palautetta kun joku onnistuu siinä hyvin ja jossain vaiheessa lisämyynnin teosta voisi tulla helppoa ja sitä alettaisiin tehdä rutiinilla. Yhdessä vastauksessa todetaan, että jos lisämyyntiä seurattaisiin, se tekisi lisämyynnin teosta vähän kunnianhimoisempaa ja sitten sitä haluaisi näyttää että mitä pystyy

tekemään. Visualistit vastasivat seurannan motivoivan jos mukana olisi oikeanlainen kannustin eikä vaan se, että seurataan kuka tekee ja kuka ei tee lisämyyntiä. Kannustimena voisi esimerkiksi olla kannustepalkka.

Haastatteluni viimeisessä kysymyksessä kysyin kaipaisivatko työntekijät jotain työvälinettä lisämyynnin seuraamiseksi ja mitä se voisi olla. Myymäläpäälliköt totesivat molemmat, että tällä hetkellä myymälöissä ei ole käytössä mitään muuta välinettä kuin tukkimiehenkirjanpito mikä tylsä siksi ettei niitä viivoja aina muista laittaa joten sitten lisämyydyistä kappaleista-kaan ei saa realistista kuvaa. Ehdotuksena seurantavälineeksi tuli kassaan ohjelmoitu lisämyyntilaskija: kun myyt tuotteen lisämyyntinä niin myyt sen erillisen painikkeen alta. Lisäksi päälliköistä toinen kommentoi, että rivi per kuitti seuranta voisi käyttää.

Myyjät ehdottivat vastauksissaan perinteistä jo käytössä olevaa tukkimiehenkirjanpitoa, kuittipioiden ottamista, jonkinlaista lisämyyntilomaketta ja kuittitapahtumista seuraamalla kuka myyjä on myynyt mitään. Useampi haastateltavista kommentoi minun omaa ehdotustani lisämyyntipainikkeesta hyväksi. Tämän lisämyyntipainikkeen kautta myytäisiin tuotteet, jotka oikeasti lisämyydyt. Yksi myyjistä myös kyseenalaisti tämän siten, että jotkut myyjistä saattaisivat väärinkäyttää painiketta. Väärinkäyttö tapahtuisi siten, että he myisivät tuotteen painikkeen kautta, vaikka myyjä ei olisikaan oikeasti lisämyynyt tuotetta vaan asiakas itse ostanut sen.

Visualisteista toinen kaipasi vastauksessa joitain kuukausittain vaihtuvia tuotteita joita lisämyytäisiin ja toinen esitti, että olisi jokin tietty tuoteryhmä tietyssä aikana mitä lisämyytäisiin ja seurattaisiin. Hän myös uskoo, että seuranta on kaiken kaikkiaan ns. porkkana henkilökunnan motivoimiseksi.

8 Johtopäätökset

Opinnäytetyöhön valittu tietoperusta antaa hyvän pohjan käsitellä haastatteluiden tuloksia. Teemahaastatteluiden kysymyksistä ja vastauksista löytyy yhteys kaikkiin työssä käytettyihin teorioihin. Palautteen saamisen ja antamisen merkitys on suuri työntekijöille ja se on tullut hyvin esille sekä tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella kuten myös teoriasta. Samoin työn haasteellisuus ja vastuun saaminen ovat tärkeitä asioita, jotta työntekijät voivat tuntea itsensä motivoituneiksi.

Tutkimustuloksista ilmenee monia asioita, joissa on työntekijöiden mukaan kehittämisen tarvetta. Myynnin johtamisen ja seurannan kehitysalueessa kehityskohteiksi selkeytyi monipuolisen ja perusteellisen koulutuksen tarve lisämyynnin toteuttamisesta. Haastatellut työntekijät kokevat, että eivät ole saaneet riittävästi, jos ollenkaan koulutusta lisämyynnin teosta ja ha-

luaisivat koulutusta. Tutkimuksen perusteella koulutuksen puute vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen lisämyyntiin ja he kaipaavat lisää ammattitaitoa ja ohjeistusta lisämyynnin tekemiseen.

Myynnin johtamisen ja seurannan alla ilmeni myös tarve lisämyyntikilpailujen järjestämiselle sekä bonusjärjestelmän kehittämiseksi. Kilpailuiksi toivottiin joko lyhytkestoisia 1-2 viikon mittaisia tai maksimissaan kuukauden kestäviä, helposti mitattavissa olevia henkilökohtaisia kilpailuja. Kilpailujen järjestäminen vaikuttaa selvästi työntekijöiden innokkuuteen tehdä lisämyyntiä. Bonusjärjestelmä jo nykyiselläänkin motivoi henkilökuntaa, mutta jos sitä kehitettäisiin suuntaan, jossa se on tasa-arvoisempi kaikkia työntekijöitä kohtaan ja ottaisi huomioon myymälöiden erikoistilanteet, voisi sen merkitys motivoinnissa vielä kasvaa suuresti. Bonusjärjestelmän toimivuudella ja bonusten saavutettavuudella on selkeästi suuri merkitys työntekijöiden motivoituneisuudessa.

Neljäntenä kehityskohteenä myynninjohtamisen ja seurannan alla on myyntiraporttien hyödyntäminen lisämyynnin toteuttamisessa. Myyntiraportteja yrityksessä seurataan ja on saatavilla, mutta näitä ei lisämyynnissä ole suuresti hyödynnetty. Näiden suurempi hyödyntäminen myynnin ja lisämyynnin tekemisessä olisi yritykselle hyödyllistä ja voisi tuottaa tulosta, vaikka tutkimustuloksista ei käynyt ilmi, että myyntiraporttien tulkitsemisella olisi suurta vaikutusta työntekijöiden motivoituneisuuteen lisämyynnin teossa. Valitsin tämän kuitenkin yhdeksi kehityskohteeksi sillä uskon, että yritys voisi vaikuttaa myyntiraporttien hyödyntämisellä suuresti lisämyynnin toteuttamiseen myymälöissä.

Esimiestyön ja myyntiosaamisen kehitysalueessa esimiesten kannustaminen ja tukeminen sekä rakentavan ja positiivisen palautteen antaminen vaatisi yritykseltä panoksia. Tutkimuksen perusteella haastateltavista vain osa oli tyytyväisiä esimiehiltä saamaansa kannustuksen määrään lisämyynnin teosta ja suurin osa haastateltavista vastasi, että ei koe saavansa ollenkaan palautetta lisämyynnin teosta. Sekä rakentavaa että positiivista palautetta haluttaisiin enemmän. Huolestuttavaa mielestäni onkin, että palautetta koetaan saatavan näin riittämättömästi; Palautteen saamisella on motivoinnissa merkitystä. Kannustaminen ja tukeminenhan ovat esimiehen tärkeitä tehtäviä.

Esimiestyön ja myyntiosaamisen alla kehityskohteiksi nousivat myös erilaisten palaverien pitäminen työntekijöille, joissa aiheina lisämyynti sekä työn ja lisämyynnin tehokas seuranta. Valtaosa haastateltavista oli sitä mieltä, että lisämyyntiä ei tehokkaasti ja nykyaikaisin menetelmin seurata Yritys X:llä. Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että ainoastaan esimiesten mielestä sitä saatetaan seurata erikoiskampanjoiden- ja kilpailujen aikana. Haastateltavat toivoivat, että lisämyyntiä seurattaisiin yrityksessä, koska työntekijät uskovat sen motivoivan heitä parempiin suorituksiin. Seuranta toimisi niin ikään houkuttimena lisämyynnin teolle. Tutki-

muksesta selvisi, että seurannalla on suuri merkitys työntekijöiden motivoimisessa nimenomaan kannustusmielessä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että lisämyynti ei ole ollut varsinaisena palaverien aiheena. Työntekijöille säännöllisesti pidettävien palaverien aiheeksi voisi ottaa lisämyynnin ja palaverissa voitaisiin käydä läpi miten lisämyyntiä toteutettaisiin ja sopia erilaisista kilpailuista ja tavoitteista. Esimiestyöllä ja myyntiosaamisella on siis tulosten perusteella vaikutusta työntekijöiden motivoituneisuuteen.

Tutkimuksen perusteella haastateltavien suhtautuminen lisämyynnin tekoon vaihteli. Osa koki lisämyynnin teon vaikeaksi ja haasteelliseksi ja osa taas helpoksi ja mielekkääksi, jolloin sitä varmasti tulee tehtyä enemmän. Se miten työntekijät kokevat lisämyynnin vaikuttaa siis siihen miten työntekijät suhtautuvat lisämyynnin tekoon myymälässä.

Motivoinnin ja palkitsemisen kehitysalueelta kehityskohteena ovat aineelliset ja aineettomat kannustimet sekä näiden käyttäminen ja kehittäminen. Työntekijöitä motivoivat aineettomat kannustimet kuten esimiehiltä ja muilta työntekijöiltä saatu palaute, asiakkaan poistuminen myymälästä hyvillä mielin, onnistuneet asiakaspalvelutilanteet, kannustaminen ja yhdessä tekeminen. Aineellisista kannustimista rahalliset palkinnot ja tuotepalkinnot olivat mieleisiä työntekijöille. Yrityksen olisi hyvä panostaa näihin tekijöihin sillä niillä on tulosten perusteella selvästi merkitystä työntekijöiden motivoitumiseen ja sitoutumiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen.

Motivoinnin ja palkitsemisen alta kehityskohteeksi selvisi lisäksi vastuun saaminen ja etenemis- sekä kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille. Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden motivoituneisuus kasvaa kun heille antaa lisää vastuuta. Etenkin pidempään yrityksessä työskennelleet kaipaavat mahdollisuuksia päästä etenemään ja kehittymään työssään. Samojen työtehtävien tekeminen pitkään ilman kehittymis- ja muutosmahdollisuuksia voi työntekijöiden mielestä vähentää motivoituneisuuden määrää.

Viimeiseksi kehitysalueeksi nousi työilmapiiri. Se koettiin tärkeäksi ja isoksi motivaatiotekijäksi. Hyvän yhteishengen luominen ja ylläpitäminen on tärkeää, jotta työilmapiiri voidaan kokea hyväksi. Jos työilmapiiri on hyvä, niin myös työntekijät ovat motivoituneita ja innostuneita työtään kohtaan. Huonon ilmapiirin vallitessa, työntekijät voivat olla vihaisia ja masentuneita. Tällä on suora vaikutus myös organisaation menestykseen ja onnistumiseen. Yksi tekijä, jolla yhteishenkeä voidaan luoda ja ylläpitää on yhdessä tekeminen ja yhteen hiileen puhaltaminen. Työn ulkopuoliset aktiviteetit ja yhteiset hetket auttavat hyvän yhteishengen ja työilmapiirin luomisessa.

Sopimustuntien määrän merkitys ei vastaustulosten mukaan ole työntekijöiden lisämyynnin tekoon merkittävästi vaikuttava asia.

9 Kehitysehdotukset

Työntekijät tarvitsevat enemmän koulutusta lisämyynnin tekoon. Työntekijöiden toiveena on, että koulutukset sisältäisivät erilaisia vinkkejä ja ideoita sekä tuote-esimerkkejä. Koulutuksissa olisi hyvä käydä läpi konkreettisia asiakaspalvelutilanteita, joissa lisämyyntiä tehdään. Lisäksi yritys voisi järjestää verkkokoulutusta lisämyynnin teosta. Esitän yritykselle lisämyyntikoulutusta, jonka sisällössä käitäisiin läpi lisämyynnin merkitystä ja työntekijöiden mahdollisuutta lisämyynnin teolle, palvelutilanteiden hyödyntämistä myynnillisesti, itse myyntitilanteen toteutusta, ostopäätösten saamista lisämyyntitilanteissa sekä toimintasuunnitelman tekoa työntekijöille. Ensimmäisessä osiossa tuetaan myyjiä ja heidän myyntityötään ja rohkaistaan heitä tekemään lisämyyntiä. Toisessa osiossa myyjiä opetetaan tunnistamaan myyntimahdollisuudet asiakaspalvelutilanteissa. Kolmas osio sisältää sen kuinka itse myyntitilanteessa toimitaan, mitä asiakkailta kysytään ja miten myyjän tekemiä ratkaisuehdotuksia perustellaan asiakkaille. Koulutuksen neljännessä osiossa myyjille opetetaan kuinka asiakkaiden vastaväitteitä voi torjua ja käsitellä myönteisesti sekä ohjata asiakasta päätöksentekoon. Viimeisessä vaiheessa järjestetään koulutusta kaikille työntekijöille. Kaikille työntekijöille tehdään toimintasuunnitelmat miten heidän omaa lisämyyntityöskentelyään voitaisiin kehittää.

Lisämyyntikilpailujen palkintoina tulisi olla palkintoja, jotka motivoivat työntekijöitä. Palkitsemisena/palkintoina voisi olla esimerkiksi elokuvalippuja, lahjakortteja, rahallisia palkintoja, tuotepalkintoja ja yhteishenkeä kohottavia ravintolaillallisia ja muita yhteisaktiviteetteja.

Työntekijöitä motivoivat sekä aineelliset että aineettomat tekijät. Yrityksen olisi hyvä tarjota nykyisille työntekijöille mahdollisuuksia uralla etenemiseen: moni työntekijä ei pysy motivoituneena, jos hän ei saa uusia haasteita. Esimiehet voisivat kolmen kuukauden välein käydä läpi työntekijöiden kanssa heidän vastualueensa ja keskustella ovatko työntekijät tyytyväisiä tähän vai kaipaaisivatko he enemmän vastuuta tai kenties vastualueen vaihtoa. Kaikilla isomilla sopimustunneilla työskentelevillä myyjillä on omat osastot jonka osastovastaavina he toimivat. Esimiehet voisivat vaihtaa myyjien osastovastuita, joka lisäisi myyjien ammattitaitoa ja tuotetietoutta. Lisäksi enemmän vastuuta kaipaaville myyjille pitäisi antaa enemmän vastuuta. He voisivat esimerkiksi saada isomman osaston hoidettavaksi tai kaksi pienempää osastoa. Esimiehet voivat myös delegoida näiden henkilöiden vastuulle muita myymälän tehtäviä. Yrityksen on hyvä tarjota kakkosmyymäläpäällikön ja kakkosvisualistin paikkaa työntekijälle, joka kaippaa etenemismahdollisuuksia.

Vastuun ja etenemisen lisäksi työntekijöitä motivoi hyvä yhteishenki ja työilmapiiri. Työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työntekijöiden motivoituneisuuteen.

Yritys ei tällä hetkellä riittävästi järjestä ja tarjoa työntekijöille yhteisiä aktiviteetteja. Kerran vuodessa järjestettävien pikkujoulujen lisäksi olisi hyvä ja mukava kokoontua silloin tällöin virkistyspäiville, jolloin työntekijät kokoontuisivat ja tekisivät jotain yhdessä. Virkistyspäivillä voitaisiin mennä hohtokeilaamaan, melomaan, joogaamaan tai vaikkapa karting-autoilemaan yhdessä. Päivä voisi sisältää aktiviteetin lisäksi asiantuntijaluennon esimerkiksi jaksamisesta, motivaatiosta. Myös myymäläkohtaisesti yritys voisi tarjota mahdollisuuden käydä esim. ravintolassa syömässä muutaman kerran vuodessa. Pienikin panostus asiaan varmasti kasvattaisi yhteishenkeä ja nostaisi työntekijöiden ns. yhteen hiileen puhaltamista. Kehityskohteena, tähän tulisi panostaa enemmän.

Yritys järjestää työntekijöille useamman kerran vuodessa palaverreja. Yhden pidettävän palaverin aiheena olisi hyvä olla lisämyynti. Palaverissa voitaisiin käydä läpi lisämyyntiin liittyviä asioita ja käydä aiheesta keskustelua työntekijöiden kesken. Aiheena voitaisiin myös käsitellä seuraavaa lisämyyntikilpailua, sitä mitä se sisältää ja miten kilpailussa toimitaan. Lisäksi voitaisiin yhdessä koota erilaisia myyntivinkkejä kuinka kyseisen kilpailun lisämyyntituotteita olisi helppo myydä ja tarjota asiakkaille.

Työntekijät kaipaavat palautetta työstään. Esimiesten tulee antaa työntekijöille enemmän sekä rakentavaa että positiivista palautetta lisämyynnistä. Rakentava palaute auttaa työntekijöitä kehittymään ja palautekeskusteluista voidaan saada hyviä toimivia ideoita työhön. Esimiehen tulee osata antaa palautetta oikealla tavalla, asiallisesti ja ainoastaan niiden henkilöiden kesken keitä palaute koskee. Yritys voisi järjestää jokaisen lisämyyntikilpailun jälkeen palautteen antohetken esimiehen ja työntekijän välillä. Näissä tilanteissa käytäisiin läpi miten kukin työntekijä on pärjännyt kyseisessä kilpailussa. Lisäksi työntekijä voisi yhdessä esimiehen kanssa miettiä mitä työntekijä voi tehdä lisää tai erilailla seuraavissa asiakaspalvelutilanteissa, jotta lisämyyntiä saataisiin aikaiseksi.

Bonusjärjestelmän käyttöä olisi hyvä jatkaa koska tämä on osa työntekijöiden motivointia. Työntekijöiden ehdottamat kehitysehdotukset olisi hyvä ottaa huomioon, sillä työntekijät kokevrat rahalliset bonukset todella motivoiviksi myynnin teossa. Yrityksen olisi siis hyvä ja järkevä panostaa bonusjärjestelmän toimivuuteen.

Myymälöissä voitaisiin enemmän hyödyntää myyntiraportteja ja käyttää näitä apuna lisämyynnin teossa. Myyntiraportit sisältävät paljon erilaisia tunnuslukuja, kuten keskiostos, ostajaprosentti ja rivit per kuitti. Myymälät voisivat käyttää näitä apuna lisämyynnin teossa. Lisämyyntikilpailussa voitaisiin päättää kasvattaa myymälän rivit per kuitti määrää. Päivittäin saatua myyntiraporttia voitaisiin käyttää seurantavälineenä sillä siitä näkee helposti joka päivän lukeman, ja se on siitä helppo kenen tahansa kirjata ylös.

Yrityksen olisi hyvä seurata tehokkaammin lisämyyntiä myymälöissä. Tutkimuksen mukaan seurannalla on suuri vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Kassoihin voisi asentaa lisämyyntipainikkeen, jonka avulla lisämyynnin tekoa olisi helppo seurata: Aina kun myyjä myy tuotteen lisämyyntinä, kirjaisi hän sen kassalle tämän lisämyyntipainikkeen kautta.

Erilaisten kilpailujen järjestäminen työntekijöille olisi hyvä keino motivoida työntekijöitä. Tuloksista selvisi, että eniten kysyntää olisi yhdestä viikosta kuukauteen kestäville henkilökohtaisille kilpailuille, joissa myytäisiin valitun tietyn tuoteryhmän tuotteita. Yritys voisi järjestää kerran kuussa kilpailun, joissa olisi joka kuukausi eri aihe. Yksi aiheista voisi olla alusvaatteiden lisämyynti, jossa seurantavälineenä keskiostoksen määrä. Voittaja olisi siis se, joka myisi eniten alusvaatteita yhdelle asiakkaalle.

Myynnin johtaminen ja seuranta	Esimiestyö ja myyntiosaaminen	Motivointi ja palkitseminen	Työilmapiiri
Monipuolinen ja perusteellinen koulutus lisämyynnistä	Rakentavan ja positiivisen palautteen antaminen	Aineelliset ja aineettomat kannustimet	Hyvän yhteishengen luominen ja ylläpitäminen
Lisämyyntikilpailuiden järjestäminen	Esimiesten tuki ja kannustus	Vastuun saaminen	Yhdessä tekeminen
Bonusjärjestelmän kehittäminen	Palaverit lisämyynnistä	Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen	
Myyntiraporttien hyödyntäminen lisämyynnissä	Työn ja lisämyynnin teon tehokas seuranta		

Taulukko 2. Kehitysehdotukset

10 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessin alkaessa työskentelin Yritys X:ssä ja olin yhteydessä aluepäällikköön ja henkilöstöpäällikköön opinnäytetyöni aiheesta. Tutkimukselle mietittiin pääongelmaa, jonka ympärille työ olisi helppo rakentaa. Asiakaspalveluun panostaminen ja myynnin kasvattaminen olivat tärkeitä asioita yrityksessä, joihin panostettiin ja sitä kautta päädyttiin aiheeseen kehittää Yritys X:n lisämyyntiä. Lisämyyntiä tekemällä saadaan aikaiseksi myynnin kasvua ja tuloksen parantumista. Opinnäytetyöprosessi eteni itsenäisesti ja työskentely oli luovaa ja itseohjautuvaa. Opinnäytetyön tavoite oli koko prosessin ajan selkeä.

Tietoperustan kokoaminen ja tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi, joka täydentyi matkan varrella. Tietoperustan tekemisessä haasteellisinta oli rajaaminen ja oikean teorian kokoaminen siten, että se on tarpeeksi monipuolinen, mutta tukee tutkimusta.

Tutkimusta varten tehtyyn teemahaastatteluun luin paljon teoriaa ja teemahaastattelujen sisältöä mietittiin lisäksi Yritys X:n kahden myymäläpäällikön kanssa yhdessä. Teemahaastattelujen toteutus oli haasteellista haastatteluajkojen löytämisen hankaluuden vuoksi. Työ myymälöissä on usein hektistä ja kiireistä, ja tuotti vaikeuksia löytää ajankohta, jolloin työntekijä voisi poistua työtehtävien parista haastatteluun.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, tutkimustulokset analysoitiin tarkasti ja johtopäätökset laadittiin. Johtopäätösten tekeminen tutkimustuloksien pohjalta osoittautui kivuttomaksi sillä tutkimustuloksista ilmeni monia asioita, joissa on työntekijöiden mukaan kehittämisen tarvetta. Kehitysehdotuksista syntyi konkreettisia ja selkeitä, ja niistä yrityksen on helppo nähdä mitkä asiat vaatisivat enemmän panostamista. Kehitysehdotuksia hyödyntäen yrityksen on hyvä lähteä vahvistamaan lisämyynnin osaamistaan.

Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Keuruu.

Helsingin Sanomat 2015. Hyvän palkitsemisen periaatteita. Luettavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1425615005355?ref=hs-art-artikkeli>. Luettu 1.3.2016.

Kokko, T. 2010. Lisämyynti syntyy asenteesta. Avec. Helsinki.

Kärnä, E. 2010. Tehoa myyntiin -myynnin tuki kuntoon. Multiprint Vantaa.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Arjen taktiikkaa myyntiin. Talentum. Helsinki.

Pakkanen, R. & Oksanen, P. 2003. Voinko olla avuksi? Kirja myyjälle. WSOY. Helsinki.

Petäjäniemi, T. 2008. Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. Talouselämä. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyohyvinvointi+parantaa+tuottavuutta/a2086432>. Luettu: 18.5.2016.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. WSOY. Helsinki.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Infor Oy.

Rope, T. 2004. 100 keinoa tehostaa myyntiä. WSOY. Helsinki.

Rubanovitch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän -Myy paremmin, 5. painos. WSOYpro. Helsinki.

Rubanovitch, M. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän -Myy paremmin, 7. painos. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.

Rubanovitch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen, 2. painos. Libris Oy Helsinki.

Sillanvuo, T. 2009. Plogi pohdintoja ja ajatuksia. Vuorovaikutustaidot esimiestyössä. Luettavissa: <http://sillanvuo.blogspot.fi/2009/05/vuorovaikutustaidot-esimiestyossa.html>. Luettu: 10.5.2016

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Taloustutkimus Oy. 2016. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/. Luettu 27.5.2016.

Tilastokeskus. Teemahaastattelu. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>. Luettu 29.5.2016.

Tilinpäätöstiedote 2015 Stockmann. Luettavissa: <http://www.stockmanngroup.com/documents/10157/16921/Financial+Statements+Bulletin+2015+FIN.pdf/e1dc4ae1-3bdb-4468-b1e4-e5cb6dfa7064>. Luettu 30.5.2016.

Työterveyslaitos. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf. Luettu 25.3.2016.

Kuviot

Kuvio 1. Myyntityön tasapaino (Rubanovitch & Aalto 2007, 120)	11
Kuvio 2. Esimiehen haasteena on myyjien kehitys siten, että nämä kykenevät siirtämään asiakkaitaan passiivisen tarpeen vaiheesta 1 tai aktiivisen, jäsentymättömän tarpeen vaiheesta 2 tunnistetun tarpeen vaiheeseen 3. (Rubanovitch & Aalto 2007, 130)	14
Kuvio 3. Yrityksen myyntiprosessi (Leppänen 2007, 49.)	19
Kuvio 4. Myyntiprosessin eteneminen (Leppänen 2007, 51)	20
Kuvio 5. Myyntimenestykseen vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen, 375)	21
Kuvio 6. Motivaatioteoriat ja niiden ihmiskäsitykset (Hakonen & Nylander 2015, 138-139.)	26
Kuvio 7. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Bergström & Leppänen 2009, 440)	27
Kuvio 8. Aineettomat palkitsemistavat (Hakonen & Nylander 2015, 35-36).....	30

Taulukot

Taulukko 1. Oston esteiden jako rationaaliin ja emotionaaliin (Rope 2009, 81)	18
Taulukko 2. Kehitysehdotukset	47